

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
CON MENCIÓN EN FINANZAS**

**2008 - 2010**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADA  
EN VALOR, APLICADO A LA EMPRESA EDITORIAL  
DON BOSCO. PERÍODO 2014”**

**DISEÑO DE TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Autora: ING. MONICA FERNANDA SILVA CUESTA**

**Tutora: MG. XIMENA KATHERINE PERALTA VALLEJO**

**Cuenca, Septiembre 2014**



## Resumen

En un mundo cambiante, las organizaciones han adoptado un enfoque global, las tendencias del mundo organizacional, giran en torno a la conformación de una gerencia ética, expresada por valores que promuevan y consoliden una nueva cultura empresarial. El presente estudio tiene como objeto general, proponer un modelo de gestión basada en valor para la Editorial Don Bosco, la importancia de este estudio radica en fortalecer la actual gestión de la empresa. Para cumplir sus objetivos la organización necesita gestionar sus actividades y recursos a través de adoptar herramientas y metodologías que permitan configurar su Sistema de Gestión y así el desarrollo de esta propuesta del modelo de Gestión Basada en Valor permitirá identificar cuáles subsistemas deben ser analizadas y reformadas para que sirvan de apoyo en la toma de decisiones de la gerencia y se cuente con una óptica diferente de información para los accionistas.

**Palabras claves:** Gestión basada en valor, objetivos, estrategias, indicadores, procesos.

## Abstract

In a changing world, organizations have adopted a holistic approach, organizational trends world revolve around the creation of an ethical management, expressed by values that promote and strengthen a new business culture.

The present study has as its general object, propose a management model based on value for the Editorial Don Bosco, the importance of this study is to strengthen the current management of the company. To achieve its objectives the organization needs to manage its activities and resources by adopting tools and methodologies to configure your management system and so the development of this proposed model of Value Based Management will identify which perspectives should be analyzed and reformed to that support in making management decisions and the provision of a different point of information for shareholders.

**Keywords:** Value-based Management, objectives, strategies, indicators, processes.



## INDICE

Resumen.....	2
Abstract.....	2
Indice de Ilustraciones y Tablas.....	5
Glosario de Siglas y Abreviaciones .....	7
Introducción .....	12
<b>CAPITULO I: Antecedentes .....</b>	<b>14</b>
1.1. Antecedentes de la empresa .....	14
1.2. Tipología del negocio .....	15
1.3. Misión, visión y valores.....	20
1.4. Objetivos de la empresa.....	20
1.5. Diagnóstico FODA.....	21
1.6. Crecimiento y participación del mercado .....	27
<b>CAPITULO II: Fundamentos Teóricos de la GESTIÓN BASADA EN VALOR .....</b>	<b>31</b>
2.1. Concepto GBV.....	31
2.1.1. Etapas para la Gestión Basada en Valor .....	32
2.1.2. Tendencia organizativa del enfoque GBV.....	33
2.1.3. Elementos de la Gestión basada en Valor.....	34
2.2. Las estrategias funcionales.....	35
2.3. El proceso estratégico en la empresa.....	37
2.3.1. Identificación de los procesos .....	38
2.3.2. Descripción de los procesos .....	40
2.3.3. Subsistemas dentro de la empresa.....	41
2.3.3.1. El subsistema Financiero .....	42
2.3.3.2. El subsistema del Cliente .....	60
2.3.3.3. El subsistema de Procesos Internos.....	63
2.3.3.4. El subsistema de Aprendizaje y Crecimiento .....	66
<b>CAPITULO III Diagnóstico de la empresa Editorial Don Bosco .....</b>	<b>71</b>
3.1. Mapa de Procesos .....	71
3.2. Objetivos estratégicos generales. ....	72
3.2.1. Identificación de los factores claves del éxito.....	73
3.3. Políticas.....	73
3.4. Estructura Organizacional .....	74
3.5. Estrategias .....	74
3.6. Valoración desde el subsistema financiero .....	75
3.6.1. Análisis de los Estados Financieros .....	76
3.6.2. Razones Financieras .....	83
3.6.3. Indicadores de Generación de Valor.....	92
3.7. Valoración desde el subsistema del cliente.....	96
3.7.1. Cuota de Mercado.....	97
3.7.2. Satisfacción al Cliente .....	99
3.7.3. Adquisición de nuevos clientes.....	100
3.7.4. Retención de nuevos clientes .....	101
3.7.5. Rentabilidad del cliente.....	101
3.8. Valoración desde el subsistema de los procesos internos.....	105
3.8.1. Índices de productividad .....	106
3.9. Valoración desde el subsistema del aprendizaje y crecimiento.....	110
3.9.1. Calidad de vida.....	110
3.9.2. Sistema de Incentivos y Reconocimientos .....	112
<b>CAPITULO IV Propuesta de Modelo de Gestión Basada en Valor para la Editorial Don Bosco .....</b>	<b>115</b>



4.1.	Rumbo Estratégico de Editorial Don Bosco .....	115
4.2.	Estrategia de Negocios para la generación de valor.....	116
4.3.	Estrategia funcional.....	118
4.4.	Objetivos Estratégicos .....	119
4.2.1	Identificación de los factores por subsistemas .....	120
4.5.	Mapa estratégico.....	121
4.6.	Matriz del Modelo de Gestión basada en valor por Subsistema.....	121
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>126</b>
5.1.	Conclusiones.....	126
5.2.	Recomendaciones.....	127
<b>Bibliografía .....</b>		<b>129</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>131</b>





## Índice de Ilustraciones y Tablas

Figura 1 Antecedentes .....	14
Figura 2 Estructura de la Empresa.....	16
Figura 3. Matriz BCG por unidades de negocio .....	27
Figura 4 Matriz BCG por tipo de producto .....	28
Figura 5 Matriz de Posicionamiento.....	29
Figura 6. Mapa de procesos de objetivos estratégicos con los procesos existentes .....	36
Figura 7. Interrelaciones del procesos .....	38
Figura 8 . Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos .....	39
Figura 9 Ejemplos de mapa de procesos .....	39
Figura 10 Subsistemas de la Organización.....	42
Figura 11 Método DuPont .....	46
Figura 12 Desarrollo del Plan financiero .....	54
Figura 13 Forma de Maximizar el valor de la empresa desde la perspectiva financiera .....	59
Figura 14 Componentes de Evaluación del empleado.....	67
Figura 15 Mapa de Procesos EDB.....	72
Figura 16 Organigrama Editorial Don Bosco – LNS CGS EDB.....	74
Figura 17 Variación de Ingresos Vs Costos, Gastos y Vs. Activos: Crecimiento.....	79
Figura 18 ANÁLISIS ENDEUDAMIENTO VS RENTABILIDAD .....	81
Figura 19 POSICIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO.....	81
Figura 20 Estructura Financiera EDB 2013.....	82
Figura 21 ANALISIS DUPONT DEL MERCADO VS LA EDITORIAL DON BOSCO.....	82
Figura 22 ANALISIS INDICE DE LIQUIDEZ DE LA INDUSTRIA VS EDB.....	83
Figura 23 ANALISIS PRUEBA ÁCIDA DE LA INDUSTRIA VS EDB.....	85
Figura 24 ANALISIS ENDEUDAMIENTO ACTIVO DE LA INDUSTRIA VS EDB .....	85
Figura 25 ANALISIS ENDEUDAMIENTO PATRIMONIO DE LA INDUSTRIA VS EDB .....	86
Figura 26 ANALISIS ENDEUDAMIENTO ACTIVO DE LA INDUSTRIA VS EDB .....	88
Figura 27 ANALISIS ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO DE LA INDUSTRIA VS EDB.....	89
Figura 28 ANALISIS DEL MUB EN LA INDUSTRIA VS EDB .....	90
Figura 29 ANALISIS DEL MUO EN LA INDUSTRIA VS EDB .....	90
Figura 30 ANALISIS DEL MUN EN LA INDUSTRIA VS EDB .....	91
Figura 31 ANALISIS RENDIMIENTO SOBRE LAS VENTAS DE LA INDUSTRIA VS EDB .....	91
Figura 32 ANALISIS INDICADORES GENERADORES DE VALOR EDB .....	96
Figura 33 Participación de Mercado por unidad de la EDB.....	98
Figura 34 GRAFICOS DE PARTICIPACION DE CUOTA DE MERCADO POR UNIDAD .....	99
Figura 35 Flujograma del Proceso de Producción .....	105
Figura 36 Flujograma del Proceso de Producción .....	106
Figura 37 Índice de Productividad del ítem Diccionario Estudiantil .....	109
Figura 38 Tiempos de carga del proceso en producción de un ítem: Diccionario .....	110
Figura 39 Número de empleados, Ingresos y Salidas de personal EDB .....	112



Tabla 1	<i>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</i> .....	22
Tabla 2	<i>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</i> .....	23
Tabla 3	<i>MATRIZ INTERNA Y EXTERNA</i> .....	24
Tabla 4	<i>F O D A EDITORIAL DON BOSCO</i> .....	25
Tabla 5	<i>CONFRONTACIÓN FODA</i> .....	26
Tabla 6	<i>Matriz BCG por ventas por tipo de negocio: editorial, imprenta y librería</i> .....	28
Tabla 7	Pasos para enfoque basado en procesos .....	40
Tabla 8	Resumen los métodos de análisis para el estudio de los estados financieros.....	43
Tabla 9	TIPO DE CLIENTES POR SU RENTABILIDAD Y SEGMENTO .....	63
Tabla 10	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2012 y 2013 .....	76
Tabla 11	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA .....	77
Tabla 12	ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 Y 2013 EDB .....	78
Tabla 13	ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 EDB.....	79
Tabla 14	RESUMEN DE INDICADORES PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA..	80
Tabla 15	Cálculo del EVA .....	92
Tabla 16	Análisis EVA 2012.....	93
Tabla 17	Análisis EVA 2013.....	93
Tabla 18	Análisis OCF 2012 .....	94
Tabla 19	Análisis OCFD 2012 .....	94
Tabla 20	Análisis OCF 2013 .....	95
Tabla 21	Análisis OCFD 2013 .....	95
Tabla 22	Participación del mercado EDB- LNS- CGS .....	97
Tabla 23	Análisis de la Cuota de mercado EDB- LNS- CGS del año 2013 .....	98
Tabla 24	Cálculo Nivel de satisfacción del cliente EDB- LNS- CGS del año 2013.....	100
Tabla 25	Cálculo Retención de clientes EDB- LNS- CGS .....	101
Tabla 26	Porcentaje de rentabilidad por segmento de clientes EDB- LNS- CGS .....	102
Tabla 27	Cálculo Valoración de la Marca: 2013.....	103
Tabla 28	Ponderación y pesos para la Valoración de la Marca 2013.....	104
Tabla 29	Cálculo Valoración de la Marca.....	104
Tabla 30	Comparación de productividad en elaboración de un producto .....	108
Tabla 31	Matriz Actual de Generación de Valor .....	112
Tabla 32	Resumen de generación de Valor .....	113
Tabla 33	Mapa Estratégico por subsistemas .....	121
Tabla 34	Ámbito de acción para generar valor. ....	122
Tabla 35	Matriz del Modelo GBV. ....	123
Tabla 36	Indicadores del modelo GBV.....	125



## Glosario de Siglas y Abreviaciones

ANF	Activos netos financiados
CFROI	Cash Flow Return On Investment
CGS	Centro Gráfico Salesiano
CNT	Capital Neto de Trabajo
CPI	Razón de la capacidad de pago de intereses
CPC	Costo Promedio Ponderado de Capital
CRM	Cuota relativa de mercado
CVA	Cash Value Added
EDB	Editorial Don Bosco
EVA	Economic Value Added
FCE	Factores Clave de Éxito
FD	Fórmula Dupont
GBV	Gerencia Basada en Valor
IC	Índice de Circulante o Razón Corriente
IG	Indicador de gestión
Ke	Rentabilidad exigida a las acciones
KPI	Key Performance Indicator
LNS	Librerías Nacionales Salesianas
MUB	Margen de utilidad bruta
MUN	Margen de utilidad neta
MUN	Margen de utilidad neta
MUO	Margen de utilidad de operación
MVA	Market Value Added
NDCM	Número de Días Cartera en Mano
NDIM	Número de Días Inventario en Mano
NOPAT	Net Operating Profit After Tax (beneficio operativo después de impuestos)
OCF	Flujo de Efectivo Proveniente de Operaciones
OCFD	Flujo de Efectivo Demandado
POA	Plan Operativo Anual
RAF	Rotación del activo fijo
RAT	Rotación de activos totales
RC	Rotación de Cartera
RCC	Rendimiento sobre el capital
RDALP	Razón de deuda a largo plazo a capital
RE	Razón de endeudamiento
RI	Rotación de inventarios
ROE	Return On Equity o Rentabilidad Financiera
ROI	Return On Investment o Rentabilidad Económica
RSA	Rendimiento sobre los activos
RSC	Rendimiento sobre el capital contable
TCM	Tasa esperada de crecimiento de mercado
TQM	Total Quality Management
UNA	Utilidad Neta
UPA	Utilidad por acción
VAN	Valor actual neto
VBM	Value Based Management



Ing. Mónica Fernanda Silva Cuesta, autora de la tesis “Propuesta de un modelo de Gestión Basada en Valor, aplicado a la Empresa Editorial Don Bosco. Periodo 2014”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 8 de junio de 2015

---

Ing. Mónica Fernanda Silva Cuesta

C.I: 0103796009



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

---

Ing. Mónica Fernanda Silva Cuesta, autora de la tesis “Propuesta de un modelo de Gestión Basada en Valor, aplicado a la Empresa Editorial Don Bosco. Periodo 2014”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Magíster del MBA en Gestión y Dirección de Empresas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 8 de junio de 2015

---

Ing. Mónica Fernanda Silva Cuesta

C.I: 0103796009



### *DEDICATORIA*

*A Dios, mi esposo y mis padres, que  
supieron brindarme su apoyo y  
guía para conseguir mis metas.*

*En especial a mi mamá, Vicky, por  
la gran admiración, respeto y por el  
inmenso valor que le observo con el  
que enfrenta la vida.*



### ***AGRADECIMIENTO***

*A la Mg. Ximena Peralta, por brindarme su apoyo en el desarrollo de este trabajo.*

*A la Universidad de Cuenca, Dirección de Postgrados, por la oportunidad de culminar con éxito mi cuarto nivel.*

*Al resto de mis familiares y amigos, que de una u otra forma contribuyeron al logro de mi formación académica de postgrado.*



## Introducción

Toda organización está formada por individuos cuyos valores interactúan con los valores institucionales. Se crean patrones de comportamiento que permiten disminuir conflictos, elevar la calidad y mejorar la imagen, es decir, configurar una cultura organizacional basada en la ética corporativa como fuente de ventajas competitivas, atrayendo de esta manera, capital humano de primer nivel, siendo este uno de los activos empresariales de mayor valor.

Las empresas, hoy en días están viviendo de constantes cambios por llegar a ser más competitivos y estar a la vanguardia para enfrentar los retos que exige el crecimiento de la organización. Por ello es necesario que la Gerencia cuente con la preparación y conocimientos necesarios de los nuevos paradigmas y de un liderazgo eficaz para dirigir las acciones.

En una empresa, indistintamente su naturaleza del negocio se pueden llegar a trabajar en sinergia aspectos como los objetivos, los valores, las personas, las funciones, las estrategias, los planes de acción, la estructura, la tecnología incluso el medio ambiente en el cual opera, ya que esta será la forma de trabajar en un futuro no muy lejano.

Para entender mejor a las organizaciones se debe partir de los fundamentos básicos de todo estructura para luego pasar a analizar dichas variables que enlazan la estructura interna de la empresa, es necesario determinar las distintas opciones de estructuras gerenciales, así como resaltar la importancia del cambio organizacional como elemento indispensable para la supervivencia de las organizaciones.

Los valores como herramientas o enfoques gerenciales han venido ocupando un lugar cada vez más transcendental en las teorías y práctica de la administración en los últimos años.

Editorial Don Bosco es una empresa nacional con reconocimiento de marca por las siglas LNS, se dedica la edición, impresión y comercialización de textos escolares, la cual tiene como política la satisfacción del cliente interno y externo, por tal motivo surge la necesidad de adaptarse a este nuevo enfoque de gestión basada en valor.





En el capítulo uno se realizará un análisis de la empresa, partiendo desde su creación, descripción, tipología del negocio, su ubicación en la matriz BCG, y de la investigación del FODA con la ayuda de metodologías como Cadena de Valor, 5 fuerzas de Porter y PESTEL.

En el capítulo dos se establecerán los conceptos básicos de donde parte la gestión basada en valor, sus objetivos, etapas, tendencias, elementos, procesos, estrategias, y subsistemas que se emplearan como guía y respaldo para lograr identificar los indicadores de gestión requeridos para el modelos GBV.

En el capítulo tres, se tratará del diagnóstico general de la empresa, partiendo de su descripción, conocimiento de la estructura organizacional, funcional, de sus políticas, así como el análisis financiero, de participación en el mercado, productivo y de personal.

Finalmente en el capítulo cuatro se generará la propuesta de Gestión basada en valor a través del desarrollo de valores, objetivos, estrategias, planes de acción que sintetizen a través de una matriz los indicadores para cada uno de los subsistemas financiero, clientes, de procesos y aprendizaje dentro del enfoque de Modelo GBV.

“Nunca puedes planear el futuro en función del pasado.”

Edmund Burke

## CAPITULO I: Antecedentes

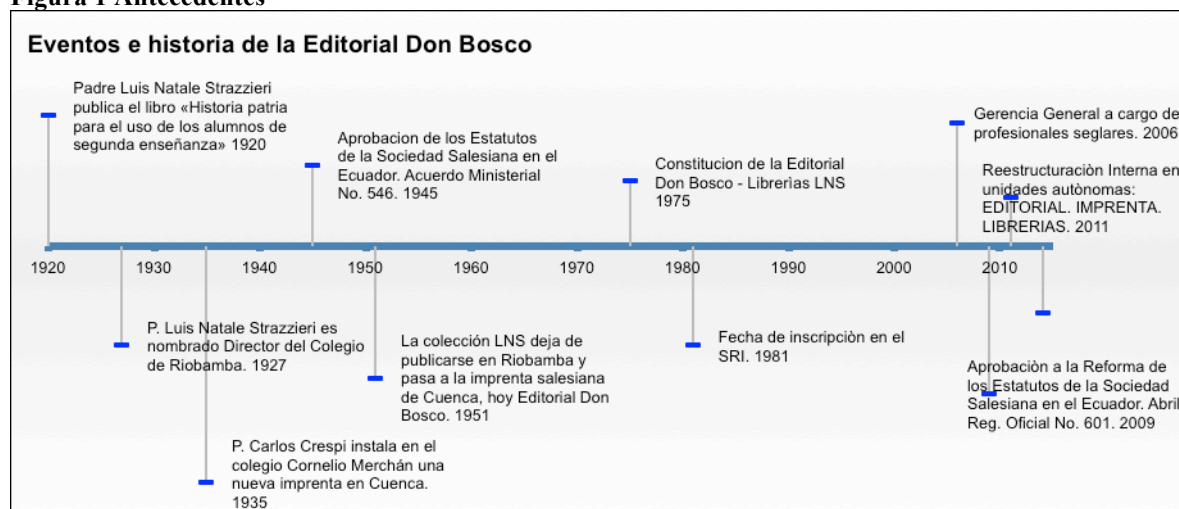
### 1.1. Antecedentes de la empresa

El 19 de Marzo de 1920, el padre Luis Natale Strazzieri, publicó su primer libro titulado «Historia patria para el uso de los alumnos de segunda enseñanza» por LNS, se imprimió en los talleres salesianos de tipografía y encuadernación de Quito. Con esta obra se inició la prestigiosa colección de los textos escolares LNS tan conocidos en el Ecuador. Este acontecimiento marcó realmente el origen de la EDITORIAL DON BOSCO, que tras varios años se ha convertido en la casa editora que sigue publicando textos de enseñanza con el sello LNS (Luis Natale Strazzieri), para facilitar la tarea educativa de niños, adolescentes y jóvenes especialmente de las clases populares. En vista de las necesidades, se establece un organigrama y se programan nuevas metas para la Editorial por ello se forman librerías para la distribución más organizada de sus textos, y se invierte en maquinaria de mejor tecnología en la imprenta para cumplir con la producción interna de textos marca EDB- LNS.

Desde el año 2010, a la llegada de una nueva administración, la gerencia generó una reestructuración interna en su funcionamiento, organizando el trabajo independiente en distintas áreas o por unidades de negocio con miras a llegar a ser más competitivos.

La siguiente gráfica No. 1 muestra en perspectiva los hechos más relevantes de la cual se constituyó la Editorial Don Bosco.

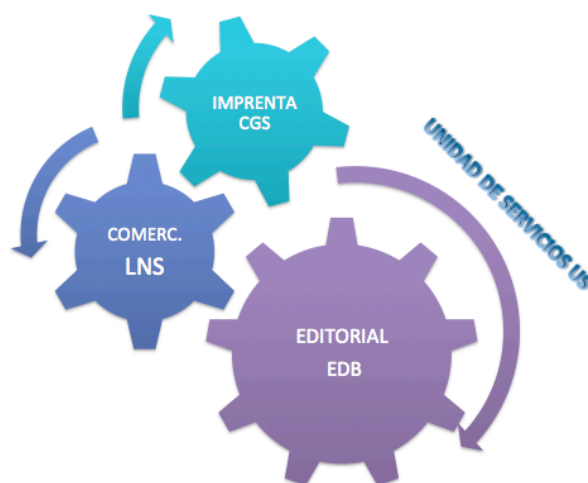
**Figura 1 Antecedentes**



Fuente: <http://www.vertex42.com/ExcelArticles/create-a-timeline.html>

Elaborado por: La autora.

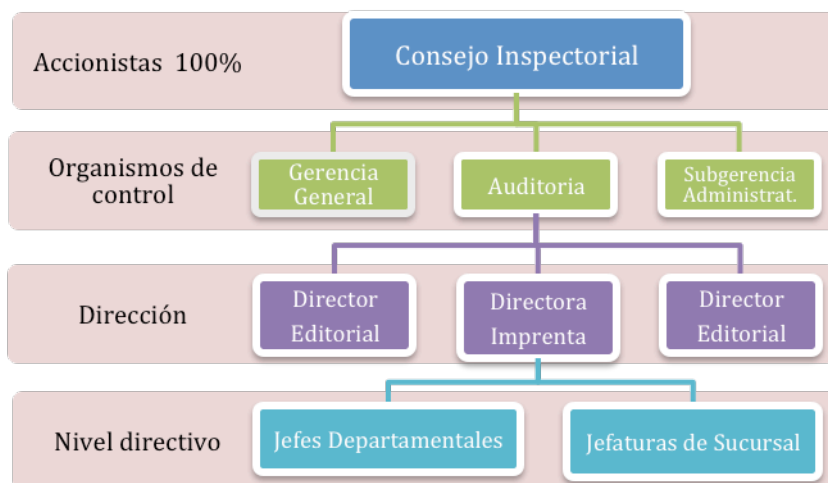
La empresa mantiene una organización alineada bajo cuatro campos de acción: la primera realiza sus actividades desde la unidad EDITORIAL, tiene a su cargo generar proyectos editoriales, desde la edición de libros hasta la adaptación a nuevas mallas curriculares. Estos luego se procesan en la áreas de redactores, corrección, edición, ilustración y diagramación de textos, que luego serán enviados a la unidad de impresión a través de la unidad del CENTRO GRÁFICO SALESIANO el cual ofrece servicios gráficos y de impresión, definidos desde diseño, ilustración, corrección, pre-prensa, retoque de imágenes, escaneos, impresión en prensas, servicio de doblado, encuadernación y todo tipo de terminados. Los textos escolares de la Editorial Don Bosco son comercializados a través de la unidad Librerías LNS quienes también se encargan de la venta de todo lo referente a suministros de ofician y útiles escolares a través de sus siete sucursales a nivel nacional. Finalmente existe una unidad de SERVICIOS, que brinda el soporte de contabilidad, elaborar estados financieros diferenciados, manejo de nómina, elaboración de roles de pago, gestión del talento humano, reclutamiento de personal, elaboración de reglamentos, manuales, auditoría, y soporte informático de acuerdo a las necesidades de cada unidad.



Elaborado por: La autora.

## 1.2. Tipología del negocio

El negocio de la Editorial Don Bosco consiste en una actividad industrial y comercial, a cambio de obtener réditos ofreciendo bienes y servicios a clientes externos e internos; así la empresa es una entidad creada con el fin de lucro mediante la satisfacción de necesidades en un mercado educativo y pastoral. Cuenta con una organización, que parte desde la información contable periódica hasta el manejo de la estructura indicada en la figura No.2, Estructura de la Empresa.

**Figura 2 Estructura de la Empresa**

Elaborado por: La autora.

La economía moderna opera con base en el principio de la división del trabajo, donde cada persona se especializa en la producción de algo, recibe una paga, y con su dinero adquiere las cosas que necesita. Por consiguiente, los mercados abundan en la economía moderna (Kotler & Gary, 2001).

El siguiente detalle es muy útil ya que identificará el contexto de mercado para saber qué productos se van a ingresar al mercado, su sistema de distribución, precios y cuáles deberían ser sus actividades de promoción para dar a conocer la oferta de la empresa.

**Desde el Punto de Vista Geográfico**, se dividen de acuerdo a su ubicación geográfica.

La Editorial Don Bosco tiene presencia en:

- Internacional: En la unidad de Librería los textos técnicos de GTZ se comercializan a México y Chile.
- Nacional: abarca todo el territorio nacional para el intercambio de bienes y servicios, siendo así que la editorial y la imprenta atienden el mercado ecuatoriano.
- Regional: cada librería tiene a su cargo atender las zonas de costa, sierra y oriente.
- Local: las librerías funcionan en siete ciudades específicas: Ibarra, Quito, Ambato, Cuenca, Manta, Guayaquil y Machala y de acuerdo a las temporadas



con puntos de venta como en Esmeraldas, Loja, Riobamba, Santa Elena entre otros.

***Según el tipo de cliente*** donde la empresa se diferencia en:

- Consumidor: En este tipo de mercado los bienes y servicios son adquiridos para un uso personal, por ejemplo, los padres de familia para listas de útiles, las empresas en material de suministros de oficina o material publicitario.
- Productor o Industrial: lo forman individuos, empresas u organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios. Así la unidad Editorial genera proyectos a desarrollar en las instituciones educativas; la Imprenta ofrece servicios para otro tipo de imprentas para que ellos comercialicen un producto terminado, o se produzcan productos como cuadernos o textos escolares.
- Revendedor: las Librerías adquieren una gama de productos para la comercialización al por menor de otras empresas, o como la Imprenta para atender a todos los clientes adquiere nuevos productos para completar el servicio a terceros.
- Sector Público: Está formado por las instituciones del gobierno o del sector público que adquieren bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones, de este mercado la Editorial ofrece al Ministerio de Educación nuevos proyectos educativos, o las Librerías atienden a los organismos seccionales para la entrega de listas de útiles o comercialización de suministros de oficina.

***Según la competencia Establecida*** La empresa se encuentra en los siguientes mercados con sus subdivisiones:

- Competencia Imperfecta: Es aquel que opera entre los dos extremos: 1) El Mercado de Competencia Perfecta y 2) el de Monopolio Puro. Existen dos clases de mercados de competencia imperfecta:
  1. Mercado de Competencia Monopolística: se da cuando existen muchas empresas que venden productos similares pero no idénticos. Esto sucede en la unidad de imprenta que oferta el mismo tipo de productos que otras imprentas, pero que al final tienen cierto valor agregado desde diseño hasta el terminado que no lo hace igual que al de la competencia.



2. Mercado de Oligopolio: Es aquel donde existen pocos vendedores y muchos compradores. El oligopolio puede ser: A) Perfecto: Cuando unas pocas empresas venden un producto homogéneo, como lo hace la unidad Editorial, al existir pocas editoriales que oferten textos escolares. B) Imperfecto: Cuando unas cuantas empresas venden productos heterogéneos, como sucede con las librerías que ofertan productos de útiles y suministros de oficina en general.
- Mercado de Monopsonio: este se da cuando los compradores ejercen predominio para regular la demanda, en tal forma que les permite intervenir en el precio, fijándolo o, por lo menos, logrando que se cambie, en la empresa existe por el tipo de clientes, sean estos salesianos o externos. Existen tres clases de Monopsonio:
    1. Duopsonio: sucede cuando dos compradores ejercen predominio para regular la demanda, esto pasa cuando las unidades educativas cuentan con ventajas para sí mismas, frente a las ofertas de sus proveedores y de la competencia de la Editorial.
    2. Oligopsonio: Se da cuando los compradores son tan pocos que cualquiera de ellos puede ejercer influencia sobre el precio, lo que sucede a nivel del Ministerio de Educación al normar ellos las mallas curriculares y tener poder de negociación sobre el precio.
    3. Competencia Monopsonista: Se produce cuando los compradores son pocos y compiten entre sí este caso puede observarse al momento de licitar en el tema editorial los libros, existe contados poderes de decisión de compra, o compradores; se otorgan favores como créditos para la producción, servicios técnicos, administrativa, publicidad, regalos, más concretamente en la editorial los talleres de capacitación, como servicios agregados extras.

***Según el Tipo de Producto:*** el mercado se divide en:

- *Mercado de Productos o Bienes:* son los útiles de oficina, útiles escolares, material publicitario, terminados para productos de imprenta como cosido, plastificados, retractilado, entre otros.



- *Mercado de Servicios:* en la unidad Editorial, brindar capacitaciones a docentes, en la unidad de Imprenta ofrecer los servicios desde diseño, ilustración, corrección, hasta un servicio de doblado, troquelado, etc.
- *Mercado de Ideas:* en el área de servicios gráficos del Centro Gráfico para una campaña publicitaria, para el diseño de un nuevo producto o servicio, imagen corporativa. Las ferias son el punto de encuentro y exposición para atraer empresarios, inversionistas hasta personal creativo para la empresa.

***Según el Tipo de Recurso*** se divide en materia prima, fuerza de trabajo, y mercado de dinero.

- *Materia Prima:* la Imprenta que necesita de ciertos materiales como el papel, tintas, placas, hilo, alambre, etc.; para la producción y elaboración de bienes y servicios.
- *Fuerza de Trabajo:* lo que sucede en las unidades de Editorial, por la especialización que debe tener un corrector de textos, editor, ilustrador; hasta la unidad de Imprenta que requieren profesiones en diseño, redacción, técnicos en máquinas de imprenta, operadores de prensas, plegadoras, encoladoras entre otras.
- *Dinero:* los proyectos del área de Imprenta como para la compra de nueva maquinaria, invertir en tecnología, proyecto de seguridad industrial; o para comprar bienes y servicios como para la unidad de comercialización los inventarios de suministros de oficina.

***Según los Grupos de No Clientes,*** de acuerdo a como abarca los grupos de no clientes.

- *Mercado de Votantes:* En el caso de la empresa no constituye un mercado con segmento definido ya que los consumidores son niños, adolescentes y adultos. La edad de mayoría de edad, más bien se diera para los clientes que tienen incidencia en la elección de compra a nivel de gerentes o responsables para negocios con la Imprenta.
- *Mercado de Donantes:* en la Editorial Don Bosco, si se encuentran fondos propios para apoyo de organizaciones o proyectos sociales pero que forman parte de la Sociedad Salesiana del Ecuador, accionista propio de la obra.
- *Mercado de Trabajo,* para la empresa, todo el personal fijo y eventual que se regula a través del Código de Trabajo.



### 1.3. Misión, visión y valores

**MISIÓN:** Editorial Don Bosco es una empresa sin fines de lucro que trabaja bajo estándares internacionales de calidad. Elabora y comercializa textos y material didáctico acordes a las nuevas tendencias pedagógicas; ofrece servicios de impresión y acabados.

**VISIÓN:** Ser una Obra Salesiana consolidada y comprometida con el desafío que demanda la educación del SXXI y el compromiso cristiano; que ofrezca productos y servicios diversificados con presencia en el mercado nacional e internacional y cuya gestión se refleje en una obra social con una cobertura y calidad de alto impacto. Consolidaremos en todos nuestros negocios ventajas competitivas sostenibles, estructuras apropiadas, valores compartidos y un fuerte desarrollo del talento humano.

**VALORES:** Alineados a la filosofía de la obra y conscientes de la importancia que esta genera dentro del cumplimiento de los valores deberán ser promovidos bajo: “Ayudar a formar buenos cristianos y honrados ciudadanos”

Son: Sinceridad, Respeto, Generosidad, Amor, Compañerismo, Sencillez, Humildad, Compromiso y entrega en el trabajo, Transparencia, Responsabilidad (Editorial Don Bosco EDB - LNS, 2011).

### 1.4. Objetivos de la empresa

Según la planificación estratégica de la empresa en estudio que se lo realizó en el año 2011, se determinaron los siguientes objetivos:

1. Conseguir ser una Obra Salesiana con cultura empresarial y administración del talento humano para lograr paulatinamente acercarse a la visión que la empresa propone.
2. Consolidar el posicionamiento de la marca.
3. Ser rentables en todos los negocios y lograr consistentemente un ROE consolidado mínimo del 8%





4. Conseguir ganar presencia en el mercado privado: de 5% de participación a 10% de participación.
5. Afianzar la seguridad financiera de la empresa.
6. Optimizar los costos de producción con eficiencia administrativa.
7. Crecer en ventas anuales promedio del 6% en el área de tecnología educativa y en un 10% de todas las operaciones (Editorial Don Bosco EDB - LNS, 2011).

### 1.5. Diagnóstico FODA

Es considerada como la herramienta que permite realizar el diagnóstico rápido de la situación de la empresa y evaluar así el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la organización. Para llegar a obtenerlo es importante realizar un análisis de Evaluación de Factores Externos (EFE), Internos (EFI) para llegar a determinar el FODA y sus estrategias FO,FA,DO,DA.

El análisis de tendencias se revisó a nivel de directivos y con el debido diagnóstico FODA, específicamente utilizando la metodología de PESTEL, se fueron marcando las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales donde se identificó las principales oportunidades y amenazas relacionadas con la empresa dentro del sector editorial, gráfico y de comercialización de textos y útiles de oficina. De igual manera el uso de las metodologías de las cinco fuerzas de PORTER, y de la Cadena de Valor; con toda la información resultante de este análisis será utilizado para determinar los indicadores que se estructuraran para realizar un análisis prospectivo de generación de Valor en la empresa.

A continuación se presenta los cuadros matriz No.1 y No.2 con la evaluación de los factores internos y externos.



**Tabla 1** *MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS*

METODO	FACTORES		VALOR	CLASIFICACION	VALOR
	Nº	FORTALEZAS			PONDERADO
C A D E N A  D E  V A L O R	F01	Se cuenta con una flota de camionetas en cada sucursal para entrega de materiales a los clientes.	0,05	2,00	0,10
	F02	Se invirtió en el área de producción; nuevas maquinarias como Prensa 1/4 pliego, guillotina y prueba de color para estar a la vanguardia de la tecnología..	0,14	4,00	0,56
	F03	Editorial Don Bosco pertenece a la Sociedad Salesiana del Ecuador, contando con prestigio y posicionamiento en el mercado.	0,10	4,00	0,40
	F04	Cuenta con un mercado objetivo fijo para atender, las obras y casas salesianas.	0,08	3,00	0,24
	F05	El sistema contable- tecnológico maneja a nivel de detalle la información referente a costos de producción.	0,06	2,00	0,12
	F06	Convertirnos en asesores de publicidad.	0,04	1,00	0,04
	F07	Equipo administrativo cohesionado y apoyado por la dirección y administración central.	0,05	1,00	0,05
	F08	Infraestructura, materiales, activos fijos propios, como instrumento esencial para incrementar el crecimiento de mercado.	0,07	1,00	0,07
	Nº	DEBILIDADES			-
	D01	No se cuenta con un presupuesto fijo para publicidad, ni un plan de marketing.	0,01	1,00	0,01
	D02	Falta de manejo de TIC'S Tecnologías de información y comunicación para estar a la vanguardia.	0,07	2,00	0,14
	D03	Alta rotación del personal de ventas, por falta de un perfil definido para dicho cargo.	0,04	1,00	0,04
	D04	Falta de trabajar el clima laboral y nivel motivacional del personal.	0,03	2,00	0,06
	D05	Falta de difusión del manual de funciones y del organigrama.	0,02	1,00	0,02
	D06	Falta de acompañamiento en el proceso de reclutamiento e inducción del personal.	0,01	1,00	0,01
	D07	Falta de organización en el proceso de producción.	0,08	3,00	0,24
	D09	Debil manejo de planificación y control de objetivos y proyectos.	0,06	2,00	0,12
	D11	Manejo inconsistente para despacho de mercaderías.	0,05	2,00	0,10
	D12	No contar con la página web funcionando.	0,02	2,00	0,04
	D13	No se cuenta con un servicio post venta	0,01	2,00	0,02
	D14	Falta de un sistema de control de asistencia y calculo de novedades como horas y atrasos.	0,01	1,00	0,01
			<b>1,00</b>		<b>2,39</b>

Elaborado por: La autora.

Un puntaje menor a 2,5 indica que la empresa se caracteriza por ser débil internamente.



**Tabla 2** *MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS*

	METODO	O/A	FACTORES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR
						PONDERADO
		Nº	OPORTUNIDADES			0
P E S T E L	Social	O01	Las condiciones a nivel de exigencia educativa y laboral son cada vez mayores, buscando contar con expertos preparados.	0,02	1,00	0,02
	Política	O02	Generación de convenios con la imprenta del Estado, Editogran.	0,25	4,00	1,00
	Política	O03	Generación de políticas a favor de la producción nacional.	0,04	2,00	0,08
	Social	O04	La imagen que trasciende con el tiempo, LNS y EDB es conocida a nivel local y nacional, con cobertura local y nacional.	0,04	2,00	0,08
	Tecnológico	O05	Desarrollo de maquinaria de última tecnología para mejorar productividad y calidad.	0,07	1,00	0,07
	Económico	O06	Crecimiento de la empresa con mayores unidades de negocio.	0,05	3,00	0,15
	Legal	O07	Desarrollo de leyes que favorecen a la empresa sin fines de lucro.	0,02	1,00	0,02
P O R T E R	Negociación con Proveedores	O08	El poder de negociación con los proveedores es alto, por el respaldo de la Sociedad Salesiana del Ecuador y por el manejo de líneas grandes de maquinaria.	0,06	4,00	0,24
	Amenaza nuevos entrantes	O09	Bajo riesgo de nuevas imprentas por el elevado costo de inversión que se debe generar en maquinaria.	0,04	1,00	0,04
	Productos Sustitutos	O10	Adaptación de productos como sustitutos en colecciones editoriales para comercialización en el país, casos EDEBE	0,10	3,00	0,30
		Nº	AMENAZAS			-
	Negociación de Compradores	A01	El poder de negociación con los compradores es baja ya que el consumidor tiene mas de una opción al momento de decidirse, el CGS al no estar posicionado como nombre comercial reconocida regionalmente se ve amenazada por pérdida de mercado.	0,02	2,00	0,04
	Amenaza nuevos entrantes	A02	Ingreso de una nueva editorial extranjera al país, con colecciones completas de títulos.	0,07	3,00	0,21
	Rivalidad de competencia.	A03	Imprentas artesanales que generan productos a menores costos que los ofertados por el CGS.	0,05	1,00	0,05
P E S T E L	Rivalidad de competencia.	A04	Existe un alto nivel de competencia por variedad, calidad y costos.	0,04	2,00	0,08
	Económico	A05	Disminución de la población estudiantil de escuelas particulares generando baja en ventas.	0,03	3,00	0,09
	Legal	A06	Una gran cantidad de empresas como imprentas o librerías consideradas como PYMES con ventaja para participar en licitaciones en el sector público.	0,01	2,00	0,02
	Ecológico.	A07	Alto nivel de contaminación de materias primas en el proceso productivo.	0,02	4,00	0,08
	Ecológico.	A08	Mala ubicación geográfica de la nave industrial de la planta.	0,01	2,00	0,02
	Política	A09	Inestabilidad administrativa por cambios a niveles altos jerárquicos en la Sociedad Salesiana.	0,01	1,00	0,01
	Económico	A10	Altos costos de renovación de maquinaria por fuertes impuestos generados en la Aduana.	0,05	4,00	0,20
				1,00		2,80

Elaborado por: La autora.

El puntaje de 2,80 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas.



Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. En el caso de la empresa EDB, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1.58 contra 0.51 de las debilidades.

La clave de la matriz de evaluación de los factores externos consiste en que el valor del peso ponderado total de la oportunidades, sea mayor al peso ponderado total de las amenazas, en el caso de análisis en la empresa, el peso ponderado total de las oportunidades es de 2, y el de las amenazas de 0.80, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.

En la tabla No. 3 se ubicación los pesos de los factores externos e internos, determinando que el nivel de las estrategias permanecen en un estado de conservación, en el cuadrante V.

**Tabla 3** *MATRIZ INTERNA Y EXTERNA*

			TOTAL DE LA MATRIZ EFI.		
			SÓLIDO	PROMEDIO	DÉBIL
			3.00 A 4.00	2.00 A 2.99	1.00 A 1.99
TOTALES DE LA MATRIZ EFE	ALTO	3.00 A 4.00	I	II	III
	MEDIO	2.00 A 2.99	IV	V "CONSERVA Y MANTENER"	VI
	BAJO	1.00 A 1.99	VII	VIII	IX

Elaborado por: La autora.

De los 42 factores analizado mediante los métodos de Porter, Pestel, Cadena de Valor, se han resumido como los más relevantes los siguientes:



**Tabla 4** F O D A EDITORIAL DON BOSCO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Generación de alianzas estratégicas con otras imprentas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingreso de una nueva editorial extranjera al país, con colecciones completas de títulos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento de la empresa con mayores unidades de negocio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe un alto nivel de competencia por variedad, calidad y costos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El poder de negociación con los proveedores es alto, por el respaldo de la Sociedad Salesiana del Ecuador y por el manejo de líneas grandes de maquinaria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disminución de la población estudiantil de escuelas particulares generando baja en ventas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptación de productos como sustitutos en colecciones editoriales para comercialización en el país, casos EDEBE</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Altos costos de renovación de maquinaria por fuertes impuestos generados en la Aduana.</li></ul>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se invirtió en el área de producción; nuevas maquinarias como Prensa 1/4 pliego, guillotina y prueba de color para estar a la vanguardia de la tecnología.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de organización en el proceso de producción.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Editorial Don Bosco pertenece a la Sociedad Salesiana del Ecuador, contando con prestigio y posicionamiento en el mercado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de manejo de TIC`S Tecnologías de información y comunicación para estar a la vanguardia.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuenta con un mercado objetivo fijo para atender, las obras y casas salesianas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Débil manejo de planificación y control de objetivos y proyectos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El sistema contable- tecnológico maneja a nivel de detalle la información referente a costos de producción.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo inconsistente para despacho de mercaderías.</li></ul>

Elaborado por: La autora.

Así como a continuación se realiza la presentación de la confrontación entre los factores del FODA.



Tabla 5 CONFRONTACIÓN FODA

CONFRONTACION INTERNA / EXTERNA		OPORTUNIDADES										AMENAZAS										TOTAL	
		O01	O02	O03	O04	O05	O06	O07	O08	O09	O10	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10		
Las condiciones a nivel de exigencia educativa y laboral son cada vez mayores, buscando contar con expertos preparados.		Generación de convenios con la imprenta del Estado	Generación de políticas a favor de la producción nacional.	La imagen que trasciende con el tiempo, LNS y EDEB es conocida a nivel local y nacional, con cobertura local y nacional.	Desarrollo de maquinaria a de última tecnología para mejorar productividad y calidad.	Crecimiento de la empresa con mayores unidades de negocio.	Desarrollo de leyes que favorecen a la empresa sin fines de lucro.	El poder de negociación con los proveedores es alto, por el respaldo de la Sociedad Salesiana del Ecuador y por el manejo de líneas grandes de maquinaria.	Bajo riesgo de nuevas imprentas por el elevado costo de inversión que se debe generar en maquinaria.	Adaptación de productos como sustitutos en colecciones editoriales para comercialización en el país, casos EDEBE	El poder de negociación con los compradores es baja ya que el consumidor tiene mas de una opción al momento de decidirse, el CGS al no estar posicionado como nombre comercial reconocida regionalmente se ve amenazada por pérdida de mercado.	Ingreso de una nueva editorial extranjera al país, con colecciones completas de títulos.	Imprentas artesanales que generan productos a menores costos que los ofertados por el CGS.	Existe un alto nivel de competencia por variedad, calidad y costos.	Disminución de la población estudiantil de escuelas particulares generando baja en ventas.	Una gran cantidad de empresas como imprentas o librerías consideradas como PYMES con ventaja para participar en licitaciones en el sector público.	Alto nivel de contaminación de materias primas en el proceso productivo.	Mala ubicación geográfica de la nave industrial de la planta.	Inestabilidad administrativa por cambios a niveles altos jerárquicos en la Sociedad Salesiana.	Altos costos de renovación de maquinaria a por fuertes impuestos generados en la Aduana.			
FORTALEZAS	F01	Se cuenta con una flota de camionetas en cada	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	2	3	0	0	0	0	0	9	
	F02	Se invirtió en el área de producción; nuevas maquinarias como Prensa 1/4 pliego, guillotina y prueba de color para estar a la vanguardia de la tecnología.	0	3	0	0	3	3	0	1	0	1	0	1	2	3	0	0	1	0	3	21	
	F03	Editorial Don Bosco pertenece a la Sociedad Salesiana del Ecuador, contando con prestigio y posicionamiento en el mercado.	0	3	1	3	1	3	2	3	0	0	0	3	1	1	2	0	0	1	2	26	
	F04	Cuenta con un mercado objetivo fijo para atender, las obras y casas salesianas.	2	1	0	1	0	2	0	1	0	3	1	3	0	2	3	0	0	0	1	20	
	F05	El sistema contable-tecnológico maneja a nivel de detalle la información referente a costos de producción.	1	2	0	0	0	3	1	2	1	0	0	3	1	1	0	2	0	0	3	20	
	F06	Convertirnos en asesores de publicidad.	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	9	
	F07	Equipo administrativo cohesionado y apoyado por la dirección y administración central.	1	1	0	1	0	2	1	1	0	3	1	0	0	1	0	0	0	3	0	15	
	F08	Infraestructura, materiales, activos fijos propios, como instrumento esencial para incrementar el crecimiento de mercado.	0	3	0	0	3	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	2	15	
DEBILIDADES	D01	No se cuenta con un presupuesto fijo para publicidad, ni un plan de marketing.	0	0	0	1	0	0	2	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	1	8	
	D02	Falta de manejo de TIC'S Tecnologías de información y comunicación para estar a la vanguardia.	2	1	1	0	0	3	1	2	0	3	0	3	1	3	0	1	0	0	1	22	
	D03	Alta rotación del personal de ventas, por falta de un perfil definido para dicho cargo.	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	5	
	D04	Falta de trabajar el clima laboral y nivel motivacional del personal.	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	7	
	D05	Falta de difusión del manual de funciones y del organigrama.	0	0	0	1	0	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	7	
	D06	Falta de acompañamiento en el proceso de reclutamiento e inducción del personal.	2	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
	D07	Falta de organización en el proceso de producción.	0	3	1	0	0	1	0	1	0	1	1	3	1	3	0	0	3	0	3	22	
	D08	Debil manejo de planificación y control de objetivos y proyectos.	2	3	0	0	3	3	0	2	0	3	0	2	0	1	0	0	0	1	2	22	
	D09	Manejo inconsistente para despacho de mercaderías.	2	3	0	0	1	0	0	2	2	0	0	0	0	3	0	0	1	3	0	3	20
	D10	No contar con la página web funcionando.	1	0	0	3	0	2	1	2	0	3	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	16
	D11	No se cuenta con un servicio post venta	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	0	0	0	5	
	D12	Falta de un sistema de control de asistencia y calculo de novedades como horas y atrasos.	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	5	
	TOTAL		16	26	4	12	12	36	10	19	4	17	10	20	9	31	8	6	4	5	11	20	

ELABORACIÓN: La autora

CONDICIONES PARA LA CONFRONTACIÓN

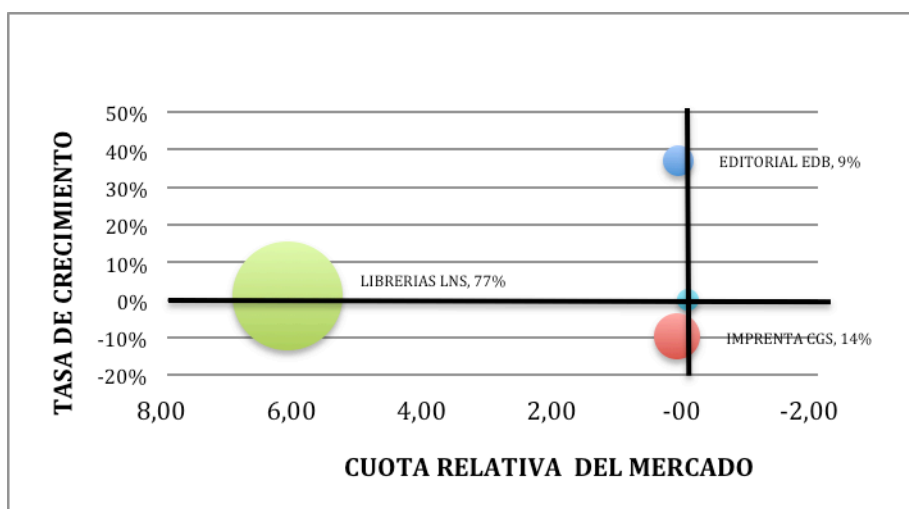
0
1
2
3

### 1.6. Crecimiento y participación del mercado

La matriz elaborada por The Boston Consulting Group, presenta a continuación una mezcla de recursos económicos entre diferentes unidades o productos que tiene la empresa, estratégicamente trabaja, la tasa de crecimiento de mercado, y la cuota relativa de mercado. Su forma de cálculo se presenta combinando las ventas por unidad de negocio, es decir: editorial, imprenta y librerías, como se observa en la figura No. 3, mientras que la combinación entre las ventas por las líneas de productos de cada unidad se presentan en el cuadro No. 6 estas matrices ayudan a identificar la forma en como captar más recursos financieros.

Sus dos dimensiones usadas son la tasa esperada de crecimiento de mercado, (TCM) que mide cómo el incremento de volumen de ventas total entre un año y otro han cambiado, se observa que aunque la unidad tiene una demanda fuerte de recursos financieros, existe un decrecimiento en el mercado, y la otra dimensión es la cuota relativa de mercado, (CRM) que se calcula entre las ventas de la empresa, y las ventas de la mayor empresa competidora. Con esto se obtiene una perspectiva de la posición competitiva que se encuentra el negocio, siendo que los puestos que ocupan los productos EDB son bajos frente a la competencia, y la capacidad de generar recursos económicos, durante su ciclo de vida del producto es todavía menor, se requiere una estrategia de inversión con urgencia al ser la TCM y la CRM bajas.

**Figura 3.** *Matriz BCG por unidades de negocio*



ELABORACIÓN: La autora.



Para la construcción de la matriz BCG se utilizó la participación relativa de mercado que indica la posición que ocupan nuestro productos frente a la competencia y la capacidad de generar rentabilidad por tipo de negocio; y la tasa de crecimiento en base a las ventas del año 2012 vs. 2013, que indica el ciclo de vida del producto y la necesidad de inversión.

**Tabla 6 Matriz BCG por ventas por tipo de negocio: editorial, imprenta y librería**

UNIDADES	Año 1		Año 2		Año 3		2012 - 2013		2013-2014	
	2012		2013		2014 (PROYECCIÓN en presupuestos)		Part. Relativa	Tasa de Crecim.	Part. Relativa	Tasa de Crecimiento
	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%				
EDITORIAL EDB	\$ 630.528	8%	\$864.801,78	9%	\$500.000,00	6%	0,15	37%	7%	-42%
IMPRENTA CGS	\$ 1.062.149	14%	\$959.158,61	14%	\$1.500.000,00	17%	0,16	-10%	21%	56%
LIBRERIAS LNS	\$ 5.940.445	78%	\$5.896.770,85	77%	\$7.000.000,00	78%	6,15	1%	467%	19%
	<b>\$ 7.633.123</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 7.720.731</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 9.000.000</b>	<b>100,00%</b>		1%		

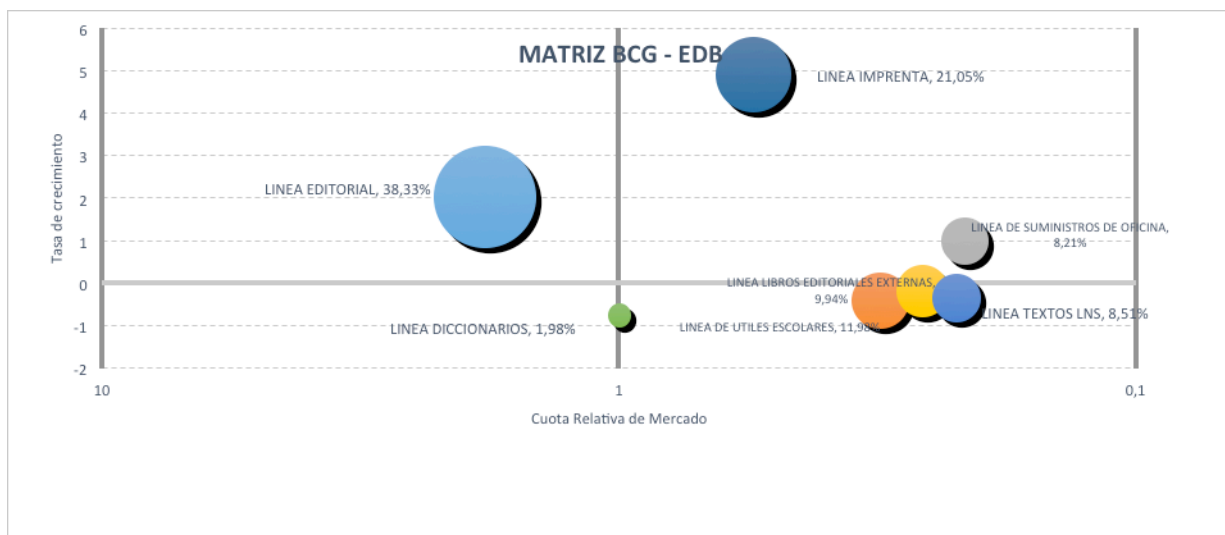
ELABORACIÓN: La autora.

Los resultados de la Matriz BCG muestran que el año 2013 la empresa EDB presentaba una estructura inadecuada de sus productos, los servicios desarrollados fueron demasiado escasos, no pudiendo contribuir al éxito del periodo.

Bajo otro tipo de análisis se presenta la matriz por tipo o líneas de productos, como se observa en la Figura N°. 4, en la puede identificar el ciclo de vida de los productos. Los productos que forma parte del portafolio de la unidad Editorial, están en crecimiento, considerados como productos estrella, se valora de igual manera los que se desarrollan desde la unidad Imprenta y la línea de suministros de oficina que son productos interrogante que deben consolidar su posición y proveer la base suficiente para sobrellevar imprevistos, dedicando sin duda esfuerzos a crecer; y las líneas de libros de Textos LNS, otras Editoriales, Dicionarios y la línea de útiles escolares se encuentran como productos catalogados como perros, deben con urgencia buscar incrementar su participación en el mercado (Ver Figura N° 5).

**Figura 4 Matriz BCG por tipo de producto**





ELABORACION: La autora.

Esta matriz ayuda a identificar que la estrategia organizacional, para la unidad Editorial-Editorial Don Bosco se debe crecer con productos nuevos en los mercados actuales: requiere habilidades de área de I&D; para la unidad Comercialización-Librerías LNS se debe buscar el incremento de participación en el mercado; finalmente en la unidad de Imprenta-Centro Gráfico Salesiano se debe asegurar su participación y buscar opciones para crecer.

**Figura 5** *Matriz de Posicionamiento*

		CUOTA DE PRODUCTO EN EL MERCADO	
		ALTA	BAJA
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	<b>PRODUCTO ESTRELLA</b> 	<b>PRODUCTO INTERROGANTE</b> 
	BAJO	<b>PRODUCTO VACA</b> 	<b>PRODUCTO PERRO O</b> 

ELABORACIÓN: La autora.

FUENTE: [http://html.rincondelvago.com/fundamentos-del-marketing\\_3.html](http://html.rincondelvago.com/fundamentos-del-marketing_3.html)

En el siguiente capítulo se establecerán los conceptos básicos de donde parte la gestión basada en valor, considerando los objetivos, procesos, estrategias para elaborar un mapa



de proceso, y poder contemplar entre cada uno de los factores críticos de éxito, estableciendo indicadores de medición que permitan realizar un control del cumplimiento de las estrategia diseñada por la organización.



## CAPITULO II: Fundamentos Teóricos de la GESTIÓN BASADA EN VALOR

### 2.1. Concepto GBV

Desde la década de los 90 ha aumentado el paradigma gerencial, más en el 2001 los autores García y Dolan en su publicación de Dirección por valores como herramienta gerencial, la define como "una nueva herramienta de liderazgo estratégico que se basa en valores y pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria, que constituye una importantísima fuente de ventaja competitiva" (García & Dolan, 2001).

Para estos autores, los valores son los principales impulsores o motivadores, mientras que la utilidad es la recompensa. En las empresas lucrativas, dan sentido de pertenencia, posibilitan la integración y participación de sus miembros, además de proyectar una imagen y crear un ambiente humano y de compromiso en las organizaciones.

Con el pasar de los años, a nivel gerencial se han presentado distintas tendencias, como fueron la calidad total, la reingeniería, el benchmarking, la gerencia del conocimiento, la gerencia por instrucciones, la gerencia por objetivos, entre otras pero el concepto más innovador es el de la gerencia basada en valores, que trae en la actualidad un tema que todos divulgan, pero pocos lo practican: la ética.

La GBV es el diseño y aplicación de una estrategia que integra los procesos del negocio hacia la búsqueda de la mejor utilización de los recursos disponibles (capital), de tal forma que los resultados (medidos no solo en rendimiento financiero, sino también en satisfacción de clientes, empleados y comunidad en general) sean superiores al esperado por los inversionistas (VERA COLINA, 2009).

La Gerencia Basada en Valor (GBV) o Value Based Management (VBM), se puede definir como un proceso integral de administración diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización para maximizar el



valor de los accionistas de la empresa o proyecto; a través de la planeación, evaluación, compensación y comunicación organizacional.

Existe creación de valor cuando todas las decisiones, acciones, inversiones o transacciones han contribuido a retornar un monto de dinero superior a lo invertido inicialmente, cubriendo todos los costos asociados, incluyendo también los costos de oportunidad de los recursos invertidos. La valoración de una empresa es el proceso de cuantificar los elementos, tanto tangibles como intangibles, que constituyen el patrimonio de la empresa (SANJURJO Miguel, 2003).

Hoy estamos frente a un nuevo modelo, ya no sólo importan los productos que se elaboran, sino el cómo se lo realiza y con quien se lo hace. La gerencia basada en valores, representan una fuerza para desarrollar mejores organizaciones y sociedades, en un entorno donde la gerencia de la cultura y los valores, puedan cambiar el mundo de la organización.

En este nuevo paradigma de gestión en valores, el ambiente de desarrollo de las organizaciones será bajo la gerencia de la cultura y los valores de cada uno de sus empleados. Cada uno de los gerentes y líderes de las organizaciones serán influenciados en su desempeño por sus contribuciones hacia el bienestar global, el cuidado del ambiente y la satisfacción plena de las expectativas de los trabajadores.

Cabe recalcar que este nuevo enfoque no es un estilo distinto de gestionar una empresa, sino más bien, que está basado en la concepción y filosofía de una gerencia, que parte de la premisa y supuestos diferentes en la visión de la gente, de la organización y del medio en el cual se desenvuelve, a través de la comunicación de valores, debidamente entendidos, analizados y llevados a la práctica.

### **2.1.1. Etapas para la Gestión Basada en Valor**

Las etapas de la puesta en marcha para el modelo de Gestión Basada en Valor son:

1. Compromiso para asignar recursos
2. Formulación de valores



3. Precisión de objetivos
4. Desarrollo de políticas de personal
5. Mantenimiento (monitoreo y apoyo)

A su vez las herramientas para la creación de nuevos valores organizacionales en la gente pueden ser: creación de una visión motivadora, saber escuchar a la gente, la comunicación efectiva, educarlos con el ejemplo y promover formas de comportamiento que, con su frecuencia, se conviertan en hábitos.

Este nuevo enfoque de GBV tiene como finalidad abordar la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios a todos los niveles de la empresa. Simplificarlos en conceptos comprensibles para todos; conducir la visión estratégica de hacia dónde ha de ir la empresa en el futuro; e integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad en el día a día.

### 2.1.2. Tendencia organizativa del enfoque GBV

Estas tendencias organizativas son necesarias para adaptarse competitivamente a un mercado cada vez más exigente e imprevisible, por el aumento de problemas e incertidumbre entre las empresas. La gestión basada en valores sirve para absorber la complejidad organizativa creciente generada por las siguientes variables:

1. Necesidad de *Calidad y Orientación al Cliente*: La competitividad requiere añadir constantemente valor a los procesos productivos, de forma que el cliente llegue a estar plenamente satisfecho por la relación entre precio y calidad de lo que compra. La exigencia de calidad y orientación al cliente ya no será una ventaja competitiva en los próximos años sino simplemente una condición de base para entrar y permanecer en el mercado.
2. Necesidad de *Autonomía y Responsabilidad Profesional*: Los niveles de conocimientos y habilidades profesionales integradas en la oferta de productos y servicios deben desarrollarse frecuentemente, por el ingreso de nuevas tecnologías de automatización de procesos y de telecomunicación de datos
3. Necesidad de *Evolución de jefes a líderes facilitadores*: Se debe desarrollar un estilo de liderazgo facilitador de que las cosas lleguen a suceder. El jefe ha de ser un facilitador del éxito de sus colaboradores.



4. Necesidad de *Estructuras Organizativas* más niveladas y ágiles: Está bien demostrado que la reducción del número de niveles jerárquicos se asocia a una mayor eficiencia organizacional, y hoy día no se discute esa idea, así como del desarrollo de equipos eficientes. Lo complejo es ponerlo en práctica.

### 2.1.3. Elementos de la Gestión basada en Valor

En su mayoría las empresas cuentan con normas, principios y elementos filosóficos que delimitan su gestión. Estos elementos, por lo general, se configuran en las aseveraciones de Misión, Visión y Valores con los cuales se rigen las mismas. Bajo el enfoque de gestión basada en valores, a diferencia de la gestión por objetivos, este marco deja de ser meramente filosófico y pasa a ser el documento rector de las actuaciones en el día a día. Los indicadores, con sus objetivos, han de tener significado para la gente.

Es a través de este significado que se logra alineación y la identificación que motiva un desempeño extraordinario. Es éste uno de los primeros puntos de actuación en el modelo de gerencia basada en valores.

A continuación se define cada uno de estos elementos (Piña, 2005):

La *visión* de una empresa define cómo la misma alcanza su plena satisfacción, es la declaración de la intención con respecto al futuro que se desea crear. Ha de inspirar a la sociedad y los trabajadores en sus niveles más profundos, cubriendo sus expectativas de largo plazo. La motivación fundamental de la misma es generar una identificación de trabajadores y sociedad con respecto al futuro deseado, buscando la resonancia y la alineación con el sentir de cada uno. La motivación interna de la visión debe cubrir el tema del logro y la satisfacción empresarial, mientras que su motivación externa resalta la contribución de la organización a la sociedad en su conjunto.

La *misión* tiene como objetivo principal identificar claramente el negocio en el cual está la organización, orientando también con respecto a las posibilidades de expansión de la misma en el tiempo. Ha de inspirar a clientes y accionistas. Su motivación interna es el desarrollo organizacional, mientras que su motivación externa es el servicio a los clientes.

Las declaraciones de *valores* proveen las reglas o normas de conducta y de relación de la organización, es decir, de la gerencia y de todos los trabajadores. Si bien tiene el fin



de guiar a la comunidad interna, han de orientar a la sociedad con respecto a la manera como la organización hace negocios.

Estos valores se manifiestan a través de las conductas observables inherentes a cada valor declarado y definido, y reflejan las creencias de dicha organización con respecto a los comportamientos que son deseados. Dichos valores han de ser el soporte necesario para alcanzar la misión y visión de la empresa y por lo tanto, cada uno de ellos juega un rol importante en el modelo de negocio (Piña, 2005).

Es pertinente para que el modelo de gestión basada en valor funcione se debe generar una reingeniería cultural en la que principios éticos, sociológicos, y de responsabilidad social como amor, respeto, confianza, compromiso, autonomía, credibilidad, cuidado ambiental, entre otros, pues estaríamos cambiando la tradicional cultura basada lo que se tiene, por generar una nueva cultura basada en el ser. "El ser por encima del tener".

## 2.2. Las estrategias funcionales

La estrategia se define, como en qué formas una empresa tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos tangibles en resultados Tangibles, 2004).

El término de estrategia funcional se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave particulares dentro de un negocio. Una empresa necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios importante y para cada unidad organizacional, por lo cual un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga (Documentos Varios, 2008 -2013).

Se debe definir previo a la estrategia, un conjunto de objetivos estratégicos, que se han incorporado en este modelo de GBV bajo cuatro lineamientos:

- ✓ Objetivos Financieros
- ✓ Objetivos de Clientes
- ✓ Objetivos de Procesos
- ✓ Objetivos de Crecimiento y Aprendizaje

Los procesos (explicación posterior), se centran, por tanto, en obtener resultados como

consecuencia de la transformación que producen las actividades que lo componen. Por ello, como se observa en la Figura No. 6 los procesos tienen objetivos relacionados con los resultados que obtienen, y para ello se debe ejercer un control para que las entradas sean las adecuadas, las actividades se realicen de manera conforme y los recursos se empleen en el momento apropiado y de forma correcta.

**Figura 6. Mapa de procesos de objetivos estratégicos con los procesos existentes**



FUENTE: (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2002).

Se puede identificar dentro de cada proceso clave, las denominadas estrategias, así la estrategia financiera que son las que delimitan los objetivos financieros, deben acatarse de forma organizada, presupuestada, supervisada y dirigida dentro del objetivo general. Estas estrategias financieras, suelen valorar conceptos tales como rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas.

En las estrategias de cliente, se determinan los objetivos de satisfacción del cliente y participación de mercado a desarrollarse de forma periódica y concebida dentro del objetivo general, suele la estrategia de clientes identificar la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia.

Las estrategias de procesos internos formalizan las características propias que se deben cumplir de los objetivos de carácter productivo, acostumbra medir como transforma la organización, las expectativas del cliente en productos terminados.

Las estrategias de aprendizaje y crecimiento se direccionan a desarrollar el valor más





importante de la empresa: el personal, se usan para evaluar el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa.

Al final, la estrategia empresarial como toda sub estrategia, debe estar en consonancia con la estrategia general y tener en cuenta a los participantes internos y externos.

### 2.3. El proceso estratégico en la empresa

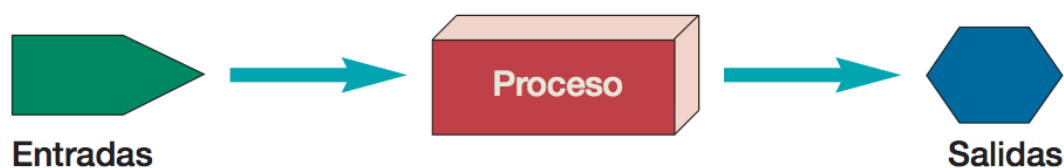
El proceso estratégico es la generación de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar dichas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir las estrategias funcionales, financieras y se puedan medir los resultados de la empresa a través de instrumentos de planificación y control.

La planificación se puede considerar como el instrumento fundamental de la dirección empresarial, al abordar y responder a cuestiones tales como: la filosofía, el propósito, la línea de actuación y los objetivos a conseguir; las políticas de investigación y desarrollo, de tecnología o de producción; los productos a elaborar o los mercados en los que se estará presente; la forma de competir o los canales de distribución; los recursos y cuantas cuestiones sean relevantes para la empresa.

El control, inseparable de la planificación, requisito previo, precisa también de una estructura organizativa para determinar en qué parte de la empresa yace la responsabilidad de las desviaciones. Establecido en relación con las funciones administrativas, busca la mejora constante de la acción directiva.

Lo que habitualmente se había considerado como la fórmula eficaz en el manejo de gestión por procesos de trabajo por departamentos, hoy en día es necesario extenderlo hacia otros agentes, que son los que diariamente trabajan con la organización, es decir, la gestión por procesos no termina en los límites de la empresa sino que se extiende a aquellos agentes que colaboran con la entidad en procesos externos.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflejar sobre qué salidas produce cada proceso y hacia quién van, qué entradas necesita el proceso, de dónde vienen, qué recursos consume el proceso o de dónde proceden.

**Figura 7. Interrelaciones de los procesos**

FUENTE: (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2002)

La aplicación de un modelo de gestión para los procesos administrativos u operativos, permitirá agilizar la circulación tanto de información como de documentos, obteniendo una mayor eficacia en el servicio prestado. Es importante considerar, que la automatización es fácilmente aplicable en instituciones que cuentan con una estructura organizativa funcional y procedimientos administrativos definidos y efectivamente aplicados, así como también, la capacidad financiera que les permita invertir en la tecnología requerida.

La tendencia en los últimos años de muchas empresas, es que han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza. Estos sistemas denominados: flujo de trabajo que ha sido desarrollado de manera individual por las necesidades de las empresas, son sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos; así como, el control automático de los elementos que van desde personas y ordenadores hasta información y documentación.

### 2.3.1. Identificación de los procesos

Para iniciar un modelo de GBV es necesario indicar cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos de la empresa. Para ello se identifican los siguientes (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2002):

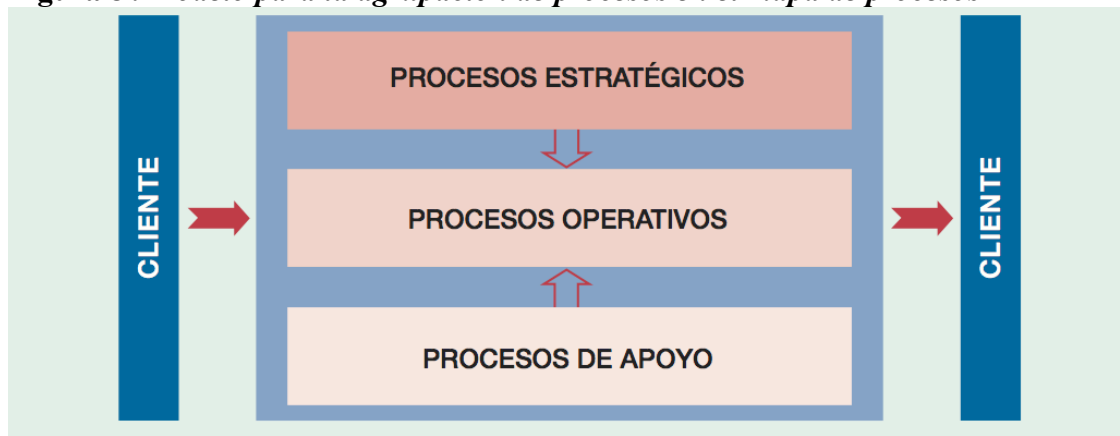
*Procesos estratégicos* como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

*Procesos operativos* como aquellos procesos ligados directamente con la realización del

producto y/o la prestación del servicio.

*Procesos de apoyo* como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

**Figura 8 . Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos**

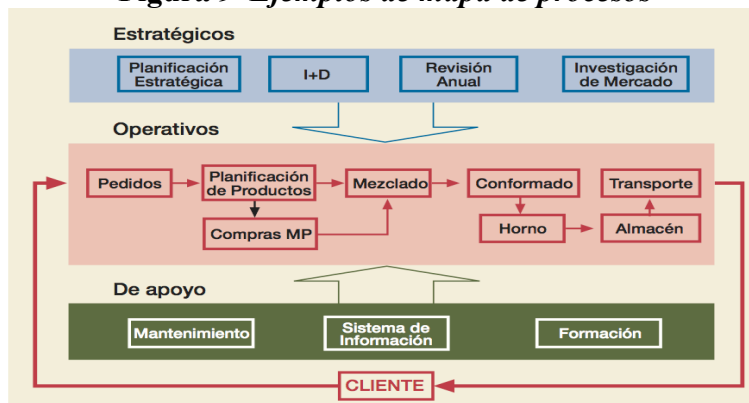


FUENTE: (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2002)

La forma de agrupación puede y debe ser establecido por la propia empresa, no existe una regla específica para ello, como se observa en la gráfica anterior, la relación de procesos permite una mayor representatividad de los mapas de procesos, y facilita la interpretación de la secuencia e interacción entre los mismos. Cada uno de esos macro procesos, pueden incluir otros procesos, sin perjuicio de que, a su vez, uno de estos procesos se pueda desplegar en otros procesos hasta cuando lo estime necesario. En función del tamaño de la empresa o de su naturaleza del negocio, las agrupaciones y la cantidad de procesos serán diferentes.

En la figura 9 se presentan un ejemplo de mapa de procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

**Figura 9 Ejemplos de mapa de procesos**



FUENTE: (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2002)



Los principales factores para la identificación y selección de los procesos son:

- a. Influencia en la satisfacción del cliente.
- b. Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- c. Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE).
- d. Influencia en la misión y estrategia.
- e. Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- f. Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- g. Utilización intensiva de recursos (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2002).

Como referencia, para continuar con el estudio se considerará la base de los pasos para el enfoque basado en procesos:

**Tabla 7 Pasos para enfoque basado en procesos**

1. Identificación y secuencia de los procesos	a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión basada en valor y su aplicación a través de la organización. b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
2. Descripción de los procesos	c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
3. Seguimiento y medición de los procesos	d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos. e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
4. Mejora de los procesos	f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

FUENTE: Procesos de la Norma ISO 9001:2000

El proceso de planificación estratégica es el marco en el cual se desarrollan las diferentes estrategias funcionales de la organización, observándose una interacción constante entre ellas para alcanzar integralmente los objetivos diseñados.

### 2.3.2. Descripción de los procesos

La gestión basada en valor, será el medio por el cual la empresa centre sus esfuerzos para alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Para ello, los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización



orientados a la consecución de sus objetivos, los pasos para la construcción de los procesos son:

- a) Determinar los objetivos globales de la organización, que puede ser obtenido luego de los análisis de factores internos y externos de la empresa.
- b) Identificar los procesos *clave* en la estructura de procesos, es decir aquellos procesos que tengan influencia para el logro de resultados.
- c) Establecer los objetivos en los procesos *clave*, es decir identificar, determinar y establecer qué resultados se desean obtener en dicho proceso de manera individual
- d) Establecer las metas y/o acciones para la consecución de los objetivos, aquí se identificará los recursos o medios que se prevén utilizar para la consecución de los objetivos, así como los plazos de tiempo y los responsables para la implantación de las metas o acciones (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2002).

Una vez abordados estos pasos generales, la empresa deberá realizar un seguimiento y medición de los objetivos a través de los indicadores asociados, con la finalidad de verificar si las metas y acciones permiten la consecución de los mismos, o, por el contrario, realizar los ajustes oportunos.

Se puede afirmar que los objetivos de mejora se van a centrar principalmente en los procesos clave, mientras que en el resto de procesos se determinarán los resultados que se consideren adecuados, los cuales se pueden entender también como objetivos, aun cuando no representen una mejora.

### 2.3.3. Subsistemas dentro de la empresa

Es importante identificar que dentro de una organización se encuentran subsistemas claros y necesarios que sirven como herramientas claves para proporcionar a los ejecutivos una amplia visión de cómo se lleva el negocio y de cómo traducen el futuro de la organización, dentro de identificar las estrategias claves como indicadores aplicados para conseguir los resultados de los objetivos de corto y largo plazo.

Para establecer el sistema de control de gestión se definen cuatro subsistemas que deben partir de los factores claves del negocio para acoplar la estrategia con los indicadores,

siendo importantes resumirlos dentro de los principales objetivos, como se representa en la figura N° 10.

**Figura 10 Perspectivas de la Organización**



**Fuente:** <http://calidad-gestion.com.ar/images/balance-score-card>.

**Elaboración:** La autora.

### 2.3.3.1. El subsistema Financiero

Dentro de este subsistema, se trabajará con indicadores relacionados con la creación de valor, como el EVA (Economic Value Added), MVA (Market Value Added), CVA (Cash Value Added), y CFROI (Cash Flow Return On Investment) que incorporan ciertos aspectos relevantes no considerados por los indicadores tradicionales como el ROI ("Return On Investment" o Rentabilidad Económica) y ROE ("Return On Equity" o Rentabilidad Financiera).

Dentro de los análisis tradicionales se obtiene información del riesgo asociado de asignar un determinado capital a un negocio (esto se mide a través del costo de los recursos propios o rentabilidad exigida a las acciones,  $K_e$ ). Así mismo el costo de los recursos propios que representa un "costo de oportunidad" que se debería considerar para exigir la retribución por la inversión. Tienen en cuenta el diferente valor del dinero

en el tiempo, puesto que utilizan el criterio del valor actual neto (VAN) para su determinación.

### Métodos de análisis financiero

Son herramientas que se emplean para el análisis financiero, sirven para estudiar el comportamiento de la trayectoria financiera que ha pasado en una empresa y permiten conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia. Los métodos conocidos son los comparativos horizontales y verticales que permiten identificar en relación de un todo los estados financieros.

Para desarrollar el análisis se pueden utilizar técnicas como el estudio cuantitativo y cualitativo de la estructura económica, financiera, de sus interrelaciones, de las situaciones de equilibrio y desequilibrio, la elaboración de previsiones a corto plazo, comparación con la realidad y estudio de las desviaciones, comparación temporal (en periodos sucesivos) o espacial (entre diversas empresas del mismo sector económico), definición y cálculo del perfil patrimonial, económico y financiero, del umbral de Rentabilidad o el cálculo de la Cifra Óptima de Negocio.

**Tabla 8 Resumen los métodos de análisis para el estudio de los estados financieros**

<b>Análisis vertical:</b> se refieren exclusivamente a los estados financieros a una fecha o periodo determinado según corresponda, es decir, al Balance General, estado de Resultados y el estado de Cambios en la Situación Financiera. Los métodos verticales son: las razones simples y las razones estándar, y para algunos autores la aplicación de porcentajes (ESCOBAR, 1998, p. 83).	1. Método de reducción a porcentajes integrales	
	2. Método de razones simples:	
	3. Método de razones estándar	a. Razones internas
		b. Razones externas
<b>Análisis horizontal:</b> Son aquellos que estudian el comportamiento de los rubros contenidos en la información financiera que comprenden dos o más ejercicios, de los cuales destacan, los métodos de: tendencias, de aumentos y disminuciones, el gráfico y el Dupont (ESCOBAR, 1998, p. 133).	4. Método de aumentos y disminuciones	
	5. Método de tendencias	
	6. Método Gráfico	
	7. Método Dupont	



Para el diagnóstico y evaluación de la empresa en estudio, se utilizan los siguientes métodos de análisis financiero.

### **Método de reducción a porcientos integrales**

Trabaja con la separación del contenido de los estados financieros a una misma fecha o correspondiente a un mismo periodo, en elementos o partes integrantes, con el fin de poder determinar la proporción que guarda cada una de ellas en relación con un todo.

Su procedimiento hace más fácil la comparación de los conceptos y las cifras de los estados financieros de la empresa, con lo cual se podrá determinar la probable irregularidad o fallos de la empresa.

### **Método de razones simples:**

Consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia comparando geométricamente los resultados de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros de la empresa. En el procedimiento se aplican razones geométricas, supuesto que las relaciones de dependencia son las que tienen verdadera importancia y no los valores absolutos de las cifras de los estados financieros que pudieran obtenerse.

- ✓ *Razones Estáticas*, cuando el antecedente y consecuente, emanan o proceden de estados financieros estáticos, como el Balance General.
- ✓ *Razones Dinámicas*, cuando el numerador y denominador, emanan de un estado financiero dinámico, como el Estado de Resultados.
- ✓ *Razones Estático-dinámicas*, cuando el antecedente corresponde a conceptos y cifras de un estado financiero estático y, el consecuente emana de conceptos y cifras de un estado financiero dinámico.
- ✓ *Razones Dinámico-estáticas*, cuando el numerador corresponde a un estado financiero dinámico y, el denominador a un estado financiero estático.
- ✓ *Razones Financieras*, son aquellas que se leen en unidades monetarias.
- ✓ *Razones de Rotación*, son aquellas que se leen en ocasiones (número de rotaciones o vueltas al círculo comercial o industrial).
- ✓ *Razones Cronológicas*, son aquellas que se leen en días (unidad de tiempo) (Universidad Autónoma de Baja California, 2009).





En la elaboración del análisis financiero de la empresa en estudio en el capítulo tres, se manejan diferentes razones de las antes descritas.

### **Método de razones estándar**

Una razón estándar es la interdependencia geométrica del promedio de conceptos y cifras obtenidas de una serie de datos de empresas dedicadas a la misma actividad. También se le puede considerar una medida de eficiencia o de control basada en la interdependencia geométrica de cifras promedio que se comparan entre sí. En otras palabras, son una cifra representativa, normal o ideal, a la cual se trata de igualar o llegar.

La razón estándar es igual al promedio de una serie de cifras o razones simples de estados financieros de la misma empresa a distintas fechas o períodos, o bien, el promedio de una serie de cifras o razones simples de estados financieros a la misma fecha o período de distintas empresas dedicadas a la misma actividad (Universidad Autónoma de Baja California, 2009).

### **Método de aumentos y disminuciones**

Denominado también como procedimientos de variaciones, consiste en comparar los conceptos homogéneos de los estados financieros a dos fechas distintas, obteniendo de la cifra comparada y la cifra base una diferencia neutra, positiva o negativa (Universidad Autónoma de Baja California, 2009).

### **Método de tendencias**

Consiste en determinar la propensión absoluta y relativa de las cifras de los distintos renglones homogéneos de los estados financieros, de una empresa determinada (Universidad Autónoma de Baja California, 2009).

Con los resultados se suelen identificar particularidades de cómo se encuentra la empresa, siendo que ahí el analista podrá hacer estudios posteriores, para determinar las causas que originan el buen o mal manejo de la empresa, recomendando a su juicio la toma de medidas correctivas que creyere necesario.

### **Método Gráfico**

Radica esencialmente en representar por medio de gráficas, la información previamente obtenida para el análisis, como suele ser el caso de las estructuras de capital.

## Método Dupont

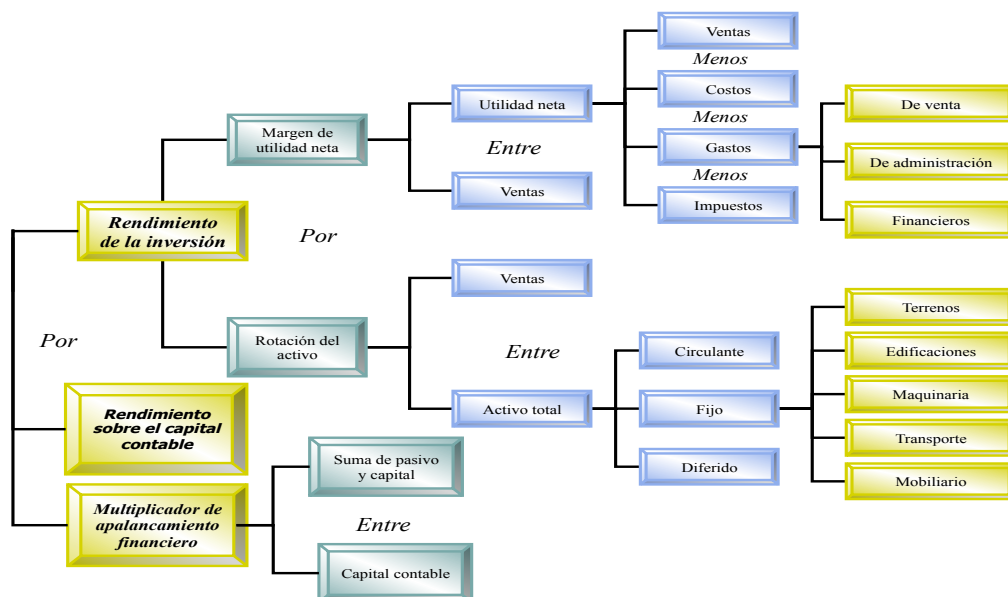
El método DuPont se emplea como una estructura para examinar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su condición financiera.

El sistema Dupont combina el estado de resultados y el balance general en dos medidas sumarias de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos (RSA) y el rendimiento sobre el capital contable (RSC).

El sistema DuPont reúne el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de la empresa en ventas, con su rotación de activos totales, que indica la eficiencia con que la empresa utilizo sus activos para generar ventas.

La ventaja del sistema DuPont es que la empresa tiene la posibilidad de desglosar su rendimiento sobre el capital contable en un componente de utilidad sobre las ventas (MUN margen de utilidad neta), un componente de eficiencia en la utilización de activos (RAT rotación de activos totales) y un componente de uso de apalancamiento (multiplicador de apalancamiento financiero) (LAWRENCE J., 2007).

**Figura 11 Método DuPont**



Fuente: (Universidad Autónoma de Baja California, 2009)

## Razones Financieras

### Índices de liquidez

Indican la capacidad de una empresa para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo. Implica, por tanto, la habilidad para convertir activos en efectivo.



➤ Índice de Circulante o Razón Corriente:

La interpretación de esta razón financiera debe realizarse conjuntamente con otros resultados de comportamiento, como los índices de rotación y prueba ácida, aunque todo parece indicar que las razones estimadas sobre valores históricos, pueden señalar más eficientemente la situación de las empresas, en el corto plazo, frente a sus obligaciones. El indicador se mide de manera estática, en un momento dado de tiempo y, en consecuencia, no se puede asegurar que hacia el futuro los recursos que se encontraban disponibles continúen estándolo. Además, al descomponer los diversos factores de la razón corriente se encuentran serios argumentos sobre la razonabilidad de su función. Por ejemplo, los saldos de efectivo o los valores depositados en inversiones temporales representan sólo un margen de seguridad ante eventuales situaciones atípicas de negocios y, por ningún motivo, reservas para el pago de operaciones corrientes de la empresa; pues suponer lo contrario sería como descartar el principio de continuidad y pensar que la empresa va a ser liquidada en un futuro cercano (IAFIC CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REGIONAL DEL CARIBE, 2010).

$$\text{I. C.} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}} = \text{x}$$

Se puede resumir afirmando que la liquidez de una empresa depende más de los flujos futuros esperados de efectivo que de los saldos, de la misma naturaleza, registrados en la contabilidad en el momento del análisis. Además, la eficiencia en la rotación de las cuentas por cobrar e inventarios, pretende alcanzar la máxima rentabilidad en el uso de los activos y no necesariamente obtener mayor liquidez (IAFIC CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REGIONAL DEL CARIBE, 2010).

➤ Capital Neto de Trabajo

$$\text{C. N. T.} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante} = \$$$

Esta cifra frecuentemente *no* es útil para comparar el rendimiento de diferentes empresas, pero sí lo es para el control interno, ya que suelen existir convenios restrictivos en cuanto al nivel mínimo de capital neto de trabajo que la empresa debe mantener. Este requisito protege a los tenedores de obligaciones al forzar a la empresa a mantener una liquidez adecuada.



➤ Razón de la prueba del ácido o prueba rápida

$$\text{I. C.} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}} = x$$

**Pasivos circulantes**

Similar al índice de circulante, excluyendo el inventario al eliminar los realizables del activo circulante, se reconoce que muchas veces éstos son uno de los activos circulantes menos líquidos. Los inventarios, en especial el trabajo en proceso, son muy difíciles de convertir con rapidez a efectivo. También los inventarios que se venden normalmente a crédito, se transforman primero en una cuenta por cobrar antes de convertirse en dinero. En algunos casos pueden descontarse algunas otras cuentas (como las cuentas por cobrar) al considerarse que pueden ser de difícil conversión en efectivo.

**Índices de endeudamiento o apalancamiento**

Los indicadores de apalancamiento financiero, indican la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones de deuda a corto y largo plazo.

➤ Razón de endeudamiento

$$\text{R. E.} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} \times 100 = \%$$

Mide la proporción de activos totales financiados por los fondos de los acreedores de la empresa, es decir las deudas. Esta información es de interés para los acreedores a largo plazo en el nivel de deuda de la empresa.

➤ Razón de deuda a largo plazo a capital

$$\text{R. D. A. L. P.} = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capital contable (social)}} \times 100 = \%$$

Relaciona la cantidad de financiamiento por deuda a largo plazo con la cantidad de financiamiento por capital social. A mayor grado, menor es el margen de seguridad. El riesgo potencial de problemas financieros aumenta si los ingresos no logran superar el costo de los fondos prestados.

Una empresa con un nivel de endeudamiento muy alto, pero con buenas capacidades de pago, es menos riesgoso para los acreedores, que un nivel de endeudamiento bajo, pero con malas capacidades de pago.

Mirado el endeudamiento con la óptica del negocio, es aconsejable este indicador siempre y cuando la empresa logre un efecto positivo sobre las utilidades, esto es que los activos financiados con deuda, generen una rentabilidad que supere el costo que se paga por los pasivos, para así obtener un margen adicional, que es la contribución al fortalecimiento de las utilidades.

### Índices de actividad

También conocidas como razones de administración de activos, indican la eficiencia con que una empresa utiliza sus activos para generar ventas, estos indicadores ayudan a complementar el concepto de la liquidez. También se les da a conocer como indicadores de rotación, toda vez que ocupa cuentas del balance dinámicas en el sector de los activos corrientes y las estáticas, en los activos fijos. Los más utilizados son:

- Número de Días Inventario en Mano

$$\text{N.D.I.M.} = \frac{\text{Valor del inventario} \times 360}{\text{Costo de Ventas}} = x$$

- Rotación de inventarios

$$\text{R. I.} = \frac{\text{Costos de las mercancías}}{\text{Inventarios Promedios}} = x$$

Analiza la actividad o la liquidez del inventario de una empresa, analizando la relación de los costos de ventas y producción contra el inventario total, considerando productos terminados, en procesos, materias primas y repuestos.

Este indicador de "rotación de inventarios", es mejor si es calculado para cada clase de inventario: materia prima, productos en proceso, productos terminados, mercancía para la venta, repuestos y materiales, entre los más comunes, en cuyo caso el factor "costo" debe ser adaptado a las circunstancias (materia prima consumida, costo de producción, costo de ventas o consumos, según se trate de una u otra clase de inventario); y el inventario promedio debe ser lo más representativo posible, ojalá obtenido con una larga serie de datos (por ejemplo los doce meses del año), aunque el promedio de sumar inventario inicial con inventario final, no invalida su resultado.

- Número de Días Cartera en Mano

$$\text{N.D.C.M.} = \frac{\text{Cuentas por cobrar brutas} \times 360}{\text{Ventas Netas}} = x$$



Mide el tiempo promedio concedido a los clientes, en cuanto al crédito otorgado. Hay que considerar que este indicador no discrimina las ventas de contado que las de crédito, siendo estáticos por naturaleza mostrando el estado en un momento dado. Es pertinente analizarlo versus los años anteriores y con los plazos reales que otorga la empresa.

➤ Rotación de Cartera

$$\text{R.C.} = \frac{360}{\text{N.D.C.M.}} = \text{x}$$

Si la cantidad de días es muy alto, puede significar una política de crédito muy liberal, en cambio un promedio de recuperación muy bajo, significaría políticas restringidas de crédito, o muy selectivas.

➤ Rotación del activo total

$$\text{R. A. T.} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} = \text{x}$$

Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Este indicador es fundamental para la gerencia, para el cálculo de los indicadores de rendimiento, para conocer si las operaciones de la empresa han sido eficientes en el aspecto financiero.

Hay que considerar que el análisis es en dólares, y en consecuencia, no se analiza la productividad real de la empresa, para lo cual habría que conocer, entre otras cosas, la cantidad de artículos fabricados, la capacidad instalada y las ventas y compras de activos fijos durante el período que se analiza.

Existen algunos parámetros de aplicación general cuando se estiman relaciones de rotación de activos que deben ser tomados en cuenta para una mejor interpretación de resultados. En primer lugar, si el nivel de activos se modifica considerablemente durante el período analizado, es recomendable tomar el promedio simple, dividiendo entre dos la sumatoria de los saldos inicial y final. De otra parte, un rendimiento constante o con tendencia creciente en el tiempo señala una administración eficiente de los activos e impide que se confunda una expansión coyuntural con un crecimiento sostenido de las operaciones de la empresa (IAFIC CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REGIONAL DEL CARIBE, 2010).



➤ Rotación del activo fijo

$$\text{R. A. F.} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}} = \text{x}$$

Indica la medida en que la empresa utiliza las propiedades, plantas y equipo existentes para generar ventas. El analista financiero deberá reconocer las deficiencias de esta razón ya que se puede ver afectada por diversos factores como pueden ser el costo de los activos al adquirirse, el tiempo que ha transcurrido desde su adquisición o la proporción en que los activos fijos han sido arrendados.

### Índices de rentabilidad

Miden con que eficacia la administración de una empresa genera utilidades con base en ventas, activos e inversiones de los accionistas.

#### *Rendimiento sobre las ventas*

➤ Margen de utilidad bruta

$$\text{M. U. B.} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} \times 100 = \%$$

Esta razón mide la rentabilidad relativa de las ventas de una empresa después de deducir el costo de venta (o de producción), revelando así con qué eficacia la administración de la empresa toma las decisiones relativas al precio y al control de los costos de producción o de ventas.

➤ Margen de utilidad de operación

$$\text{M. U. O.} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas}} \times 100 = \%$$

Mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no sean intereses e impuestos. Representa la “utilidad pura” obtenida de cada unidad monetaria de ventas. La “utilidad es pura” porque solo mide la utilidad obtenida de las operaciones e ignora los cargos financieros y gubernamentales (intereses e impuestos).



➤ Margen de utilidad neta

$$\text{M. U. N.} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas}} \times 100 = \%$$

Mide lo rentable que son las ventas de una empresa después de deducir todos los gastos, incluyendo intereses e impuestos. Este margen se usa comúnmente para medir el éxito de la empresa en relación con las utilidades sobre las ventas.

***Rendimiento sobre la inversión***

➤ Rendimiento sobre activos

$$\text{R. S. A. / R. O. I.} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}} \times 100 = \%$$

El rendimiento sobre activos (ROA, *return on total assets*), también conocido como rendimiento de la inversión (RSI) (ROI, *return on investment*), determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto sea el rendimiento sobre los activos de la empresa, mejor resultado se evidenciará.

➤ Fórmula Dupont

$$F. D. = (MUN) (RAT) = \%$$

La fórmula DuPont relaciona la rentabilidad de las ventas con la eficacia con que maneja la empresa sus activos. La relación de activos nos muestra las ventas producidas por los mismos, por lo que el resultado obtenido multiplicado por la rentabilidad de las ventas le indica a la empresa la rentabilidad obtenida por los activos. El resultado es igual al rendimiento de la inversión.

➤ Fórmula Dupont modificada

$$F. D. = (RSA) (MAF) = \%$$

La fórmula DuPont modificada relaciona el rendimiento sobre los activos (RSA) con el rendimiento sobre el capital contable de la empresa (RSC). Este último se calcula multiplicando el rendimiento sobre los activos (RSA) por el multiplicador de apalancamiento financiero (MAF = FLM, financial leverage multiplier), que es la razón de activos totales entre el capital contable.





### ***Rendimiento sobre el capital***

- Rendimiento sobre el capital

$$\text{R. C. C.} = \frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Capital contable}} \times 100 = \%$$

El rendimiento sobre el capital contable (ROE, *return on equity*), estima el rendimiento obtenido de la inversión de los propietarios en la empresa. Por lo general, cuanto mayor sea el rendimiento, mejor será para los propietarios. También puede considerarse con sólo las aportaciones de capital, por lo que tomaríamos el capital social en lugar del capital contable.

### **Índices de valor de mercado y cobertura**

- Utilidad por acción

$$\text{U. P. A.} = \frac{\text{Utilidad disponible para los accionistas comunes}}{\text{Número de acciones en circulación}} = \$$$

Las utilidades por acción representan el número monetario a favor de cada acción en circulación de tipo común. Las utilidades por acción de una empresa interesan a los accionistas presentes y futuros. Son vigiladas muy de cerca por el público investigador y se consideran como un importante indicador del éxito de la empresa.

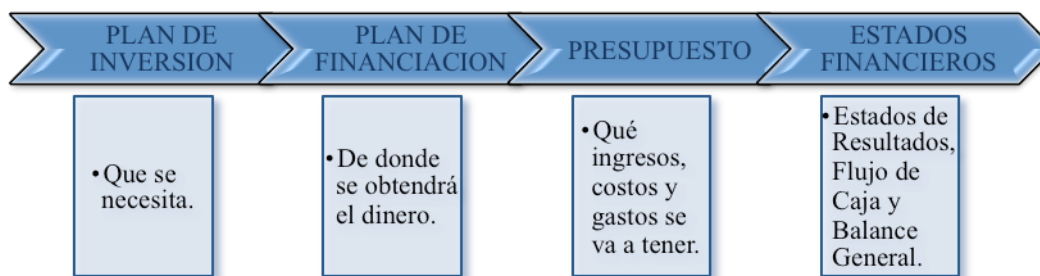
- Cobertura de intereses

$$\text{C. P. I.} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Cargos financieros}} = x$$

El índice también conocido como razón de la capacidad de pago de intereses, mide la capacidad de la empresa para efectuar pagos de intereses contractuales, es decir, pagar el costo de su deuda. Cuanto más alto sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones de la empresa.

### **Plan financiero**

Se construye valorando la realidad de negocio que tenga la empresa, proyectando sus finanzas futuras y evaluando los distintos escenarios.

**Figura 12 Desarrollo del Plan financiero**

ELABORACIÓN: La autora.

FUENTE: (AIESEC, 2011)

### Plan de Inversión

Una vez evaluadas las necesidades desde el subsistema financiero, de producción, comercial y de recursos humanos se cuenta con información para valorar el plan de inversiones. Suelen identificarse dentro del plan la necesidad de renovación de vehículos, equipos informáticos, software, venta de edificios, compra de maquinaria, gastos legales y de organización, donaciones, promoción, funcionamiento, entre otros.

### Plan de Financiación

Es el fondo económico de donde se obtendrá el recurso para financiar el plan de inversiones. Se considera la cantidad de dinero en ahorros que dispone la empresa para invertir, cuanto se puede manejar en créditos, o cuanto necesitaría entregar el accionista. Es importante identificar y gestionar el nivel de financiamiento global y programarlo para que al final los resultados de la empresa sean sostenibles.

### Presupuestos

Son planes de acción que deben conducir a cumplir una meta fijada, se expresa en valores y términos financieros que deben cumplirse en una periodo de tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. El presupuesto se aplica por cada nivel de operación de la empresa.

Con esto se logrará planear integral y sistemáticamente todas las actividades de la empresa, pudiendo controlar y medir los resultados cuantitativos y cualitativos para llegar en mejores términos al cumplimiento de las metas.



## Estados Financieros

Deberán ser proyecciones financieras que indicarán la situación económica – financiera y los cambios que experimenta dentro de un periodo o fecha determinada.

Su revisión parte del Flujo de Caja, que es el resumen de efectivo generado y utilizado en todas las actividades de operación, inversión y financiamiento; del Estado de Pérdidas y Ganancias que presente resultados de las actividades operacionales de la empresa en el periodo; del Balance General, que indica lo que la empresa dispone y cuanto es deudora en una fecha determinada, el Punto de Equilibrio, que permite determinar el nivel de ventas que cubra exactamente los costos, el Precio, a través del Margen de Contribución que determina el valor que debe cubrir los costos fijos y las expectativas de utilidad.

### Indicadores de Valor asociados a la creación de valor

Son indicadores cuantitativos que buscan determinar si se ha mejorado o no la situación global de la empresa, los accionistas miden el desempeño de sus gerentes en base a indicadores como el EVA (Valor Económico Agregado- Economic Value Added), CVA (Valor del Flujo de efectivo agregado - Cash Value Added), y el CFROI (Rendimiento de la Inversión en Términos de Flujos de Caja- Cash Flow Return On Investment).

### **Valor Económico Agregado EVA**

El valor económico añadido mide la diferencia entre la rentabilidad obtenida por una empresa, el retorno del capital y el costo de los capitales utilizados

El EVA es el indicador del beneficio residual que resta el costo del capital de los beneficios del negocio. Se crea Valor si, el beneficio del negocio o NOPAT (Net Operating Profit After Taxes o Ganancias operativas después de impuestos) es mayor al costo del capital para la empresa. El EVA se calcula restándole al NOPAT, el costo del capital, del ejercicio, si el resultado es positivo, entonces, se crea valor.

Finalmente, para evaluar el valor generado por una empresa o proyecto, se descuentan los EVAs de los años sucesivos en los que opera un proyecto, el resultado de descontar



dichos flujos, se denomina MVA o Market Value Added (Documentos Varios, 2008 - 2013).

### Valor del Flujo de efectivo agregado CVA

El CVA es una alternativa al EVA propuesta por el Boston Consulting Group, con el objetivo de medir el valor efectivo creado año tras año por una empresa. Es el beneficio antes de intereses, más la amortización contable, menos la amortización económica, menos el costo de los recursos utilizados (inversión inicial por el costo promedio de los recursos) (SANJURJO Miguel, 2003).

Se crea Valor si, el beneficio del negocio o NOPAT (Net Operating Profit After Taxes o Ganancias operativas después de impuestos) más la amortización contable menos la amortización económica menos el costo promedio ponderado del capital por la inversión inicial, es mayor a cero. Finalmente, para evaluar el valor generado por una empresa o proyecto, se descuentan los CVAs de los años sucesivos en los que opera un proyecto, el resultado de descontar dichos flujos, se denomina MVA o Market Value Added. (Descontar los CVAs al WACC tiene el mismo resultado que descontar los EVAS al WACC).

El CVA trabaja bajo dos componentes, el Flujo de efectivo proveniente de operaciones (OCF) y el Flujo de efectivo operacional demandado (OCFD). El OCF se calcula en base a las entradas netas de efectivo que se generarán por las operaciones regulares de cada unidad de negocio, inversiones estratégicas o por departamentos, su cálculo es considerando la utilidad operacional, los movimientos de capital de trabajo y las inversiones no estratégicas; esto se puede observar en el siguiente cuadro:

<b>CÁLCULO PARA EL FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE OPERACIONES OCF (Operating cash Flow)</b>
Ingresos netos o ventas netas
- costos de productos vendidos
<b>= utilidad o beneficio bruto</b>
- Gastos de distribución y administración.
<b>= utilidad o beneficio en operaciones (antes de intereses e impuestos)</b>
+/- Ajustes en ingresos y egresos del periodo.



Que no implican la entrada ni salida de efectivo.
+/- Aumento o disminución en capital de trabajo.
- Desembolso por Inversiones no estratégicas
<b>= Flujo de efectivo proveniente de operaciones.</b>

ELABORACIÓN: La autora.

FUENTE: (Documentos Varios, 2008 -2013)

En términos generales la fórmula de cálculo puede considerarse favorable cuando el resultado es superior o igual a 1.

### Indicadores financieros de desempeño.

Los indicadores generadores de Valor:

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL} = \frac{\text{Beneficios en operación antes de depreciación, intereses e impuestos}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{MARGEN DE CAPITAL DE TRABAJO} = \frac{\text{Variación en capital de trabajo}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{MARGEN DE INVERSIONES NO ESTRATÉGICAS} = \frac{\text{Inversiones no estratégicas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{MARGEN DE FLUJOS DE EFECTIVOS OPERACIONALES} = \frac{\text{OCFD}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{INDICE CVA} = \frac{\text{MUO} + \text{MCT} + \text{MINE}}{\text{MOCF}}$$

$$\text{OCF} = \frac{\text{INDICA} \times \text{CVA} \times \text{OCFD}}{\text{OCFD}}$$

### Rendimiento de la Inversión en Términos de Flujos de Caja CFROI

El CFROI<sup>1</sup> es un indicador aplicado para la valoración de empresas, el cuál mide la verdadera rentabilidad generada por las inversiones de una empresa. También es

<sup>1</sup> Propuesto por Holt Value Associates y el Boston Consulting Group



conocido como la tasa interna de retorno (TIR) de los flujos ajustados por inflación asociados con la inversión con el fin de que los flujos de caja sobre los que se calcula el rendimiento interno estén valorados a su valor corriente en lugar de a costo histórico, es decir, trabaja con el rendimiento total de la empresa como si se tratase de un único proyecto de inversión, tomando en cuenta la capacidad de sus activos para concebir liquidez de los activos actuales como los resultados de las inversiones futuras, fruto del crecimiento de la empresa.

El CFROI representa la rentabilidad media de todos los proyectos existentes de una empresa en un momento determinado. Una empresa crea valor si el CFROI es mayor al costo de capital promedio ponderado (Jacinto, 2008).

En este estudio el indicador no es utilizado por su complejidad al obtener la TIR de Flujo de caja futuros.

Indicadores como el EVA y el CVA favorecen a sintetizar todo ese análisis en una medición referente a la valoración de la empresa frente al accionista. Pero el procedimiento de esa medición siempre será explicado por el resto de los indicadores financieros tradicionales, indicados en el subtema razones financieras.

Los indicadores de mayor rentabilidad a nivel interno no se traducen en un mayor valor en el mercado, y mientras a nivel externo si mayores resultados obtienen la empresa, o mayor es su potencial esperado, mayor es su valor en el mercado.

Se pueden incluir ya indicadores financieros para resumir los resultados económicos de acciones que han pasado en un periodo. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable, además de incorporar la visión de los accionistas.

Es importante tener conciencia en qué momento se encuentra la organización en la determinación de los objetivos financieros, Fase de Crecimiento, Sostenimiento o Cosecha.

Crecimiento, es la fase más temprana del ciclo de vida del producto, Productos y Servicios con Potencial de Crecimiento que necesitan Inversión, Cash Flow Negativo y Bajos Rendimientos, su Objetivo: "Incrementar el Porcentaje en Ventas, grupos de

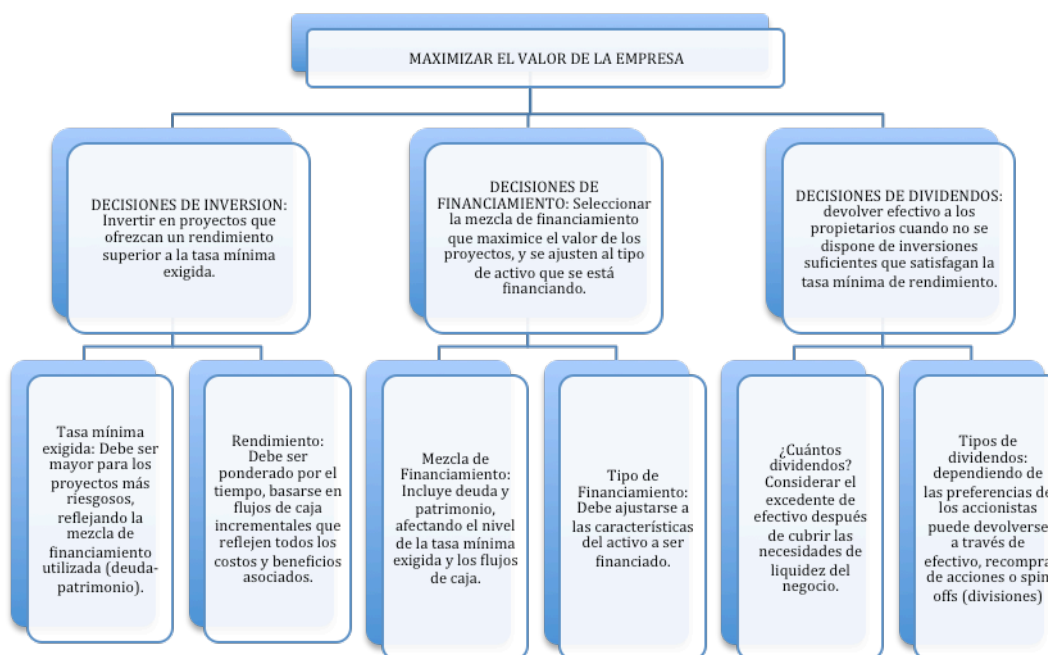
clientes y regiones".

Sostenimiento, esta exige excelentes rendimientos sobre el Capital Invertido, se debe mantener o incrementar la Cuota de Mercado, los proyectos de Inversión son para solucionar los cuellos de botella, su objetivo obtener "Rentabilidad".

Cosecha, esta no requiere mayores inversiones, su objetivo es "Aumentar al máximo el Retorno del Cash Flow a la empresa" (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), 2007).

Una vez identificado la fase en la que se encuentra la organización se puede determinar los Objetivos Financieros que pueden ir vinculados al crecimiento y diversificación de los ingresos, la reducción de costos, mejora de la productividad, o en la utilización de los activos o estrategia de inversión.

**Figura 13** *Forma de Maximizar el valor de la empresa desde el subsistema financiero*



ELABORACIÓN: La autora

FUENTE: (VERA COLINA, 2009)



### 2.3.3.2. El subsistema del Cliente

En el análisis de este subsistema se debe identificar los segmentos de clientes y de mercado en los que la empresa compite como unidad de negocio. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción, la retención, o la adquisición de nuevos clientes, la cuota del mercado, la rentabilidad del cliente. En este subsistema se debe incluir también indicadores de valor añadido en el que la empresa aporte a segmentos específicos de mercado, permitiendo a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente en el mercado, proporcionando unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

#### **Cuota de Mercado**

Es el porcentaje de clientes que optan por la compra de los productos o servicios de la empresa, refleja el interés del sector en donde se encuentra la empresa. Dicho porcentaje se fija en términos de unidades o de ingresos, de un producto o servicio específico.

- Cuota en unidades =  $\text{Unidades vendidas} / \text{Total de unidades vendidas en el mercado}$
- Cuota en función de los ingresos =  $\text{Ventas} / \text{Ventas del mercado}$

La Cuota de Mercado se debe incrementar siempre que no se contrapongan con los objetivos financieros, determinados en el modelo de gestión basada en valor de la empresa.

#### **Satisfacción al Cliente**

El nivel de satisfacción al cliente, se valora de acuerdo a la oferta recibida en relación con sus expectativas previas. En general, la satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comprar la experiencia del producto, con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado (KOTLER & KELLER, Dirección de Marketing, 2006).

El rendimiento percibido, es el resultado de *comprar la experiencia del producto*, desde el punto de vista del cliente; tiene que ver con los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio bajo sus percepciones, no siempre basados en la realidad; depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Las *expectativas de*





*beneficios previas* que tiene el cliente ante un producto o servicio, se pueden identificar por los ofrecimientos que hace la empresa sobre los beneficios del producto, por la experiencia de adquisiciones anteriores, por las sugerencias u opiniones del círculo cercano (amistades, familiares, conocidos y/o líderes de opinión), o por las promesas de la competencia. Es importante tener cuidado al establecer el nivel correcto de expectativas, sobre todo en la parte que depende directamente de la empresa. Si estas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra (KOTLER, Dirección de Mercadotecnia, 2001).

Los *Niveles de Satisfacción* son el resultado de los resultados de la compra menos las expectativas del cliente; estos pueden clasificarse como insatisfechos, satisfechos o encantados. De esta forma se puede identificar el grado de lealtad hacia la empresa o una marca, así:

- Un cliente insatisfecho cambiará proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa).
- Un cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional).
- Y un cliente encantado será leal al proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ello como estrategia para generar valor se recomienda reservarse cierto valor agregado que puedan otorgarse al cliente para mejorar su satisfacción, al final de haberle entregado todo lo ofrecido inicialmente.

*Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente:*

***Rendimiento Percibido - Expectativas = Nivel de Satisfacción***

Para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

Excelente = 10 Bueno = 7 Regular = 5 Malo = 3

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

Expectativas Elevadas = 3 Expectativas Moderadas = 2 Expectativas Bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala: Contento/complacido:

De 8 a 10 Satisfecho: de 5 a 7 Insatisfecho: Igual o Menor a 4



Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido "bueno" (valor: 7), pero que las expectativas que tenían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:  $7 - 3 = 4$

Lo que significa que el cliente está: INSATISFECHO (U. FRONTERA TEMUCO CHILE Slideshare, 2007).

- Grado de satisfacción =  $(\text{Clientes que han consumido en el periodo} - \text{Clientes que se han mostrado insatisfechos}) / \text{Clientes totales en el periodo}$
- Grado de insatisfacción =  $\text{Número de clientes que se han mostrado insatisfechos en el periodo} / \text{Clientes totales en el periodo}$

Para el modelo de Gestión basada en valor la empresa se debe tener muy identificado el subsistema de lo que tiene que hacer la gerencia para satisfacer a los clientes como a los accionistas en función de los recursos que se dispongan.

### **Adquisición de nuevos clientes**

Se inicia con la segmentación del mercado, se define el tipo de cliente potencial, y para la búsqueda de nuevos clientes, se puede utilizar base de datos de organismos, asociaciones, cámaras, guías, catálogos de feria, listados de clientes, internet, entre otros. Al llegar a depurar dichas bases, se seleccionarán los potenciales clientes sean estos por su motivación, capacidad y posibilidad de realizar la compra, es común que se lo consiga a través de anuncios publicitarios.

### **Retención de nuevos clientes**

Se calcula para un periodo de tiempo previamente definido. Este indicador se analiza con la debida importancia ya que es menos costoso retener a los clientes que atraer unos nuevos. Ayudar a los clientes a obtener mejores resultados con el producto o servicio

Un factor importante en la retención de los clientes es la atención a las quejas, pero la respuesta debe ser rápida y constructiva.

- Tasa de retención =  $\text{Número de clientes retenidos o renovados en el periodo} / \text{Número de clientes en el periodo}$
- Costo de retención de clientes =  $\text{Costes de retención} / \text{Número de clientes retenidos}$ .



### Rentabilidad del cliente

Un cliente rentable es toda persona natural o jurídica que proporciona un monto elevado de ingresos a lo largo del tiempo, superior al conjunto de costos que implica capturar su atención, venderle y brindarle servicio. El éxito está en el monto de ingresos y gastos a lo largo del tiempo, o por el periodo en análisis, no solo por una transacción concreta.

La rentabilidad del cliente calcula el beneficio neto de un cliente o un segmento después de descontar los gastos asociados al mantenimiento de dicho cliente o mercado. No siempre se puede atender todos los requerimientos del cliente por lo costoso que pueden ser, o por lo contrario la empresa se vería obligada a incrementar los precios que demandan mayor inversión para dichos clientes.

$$\text{Rentabilidad por cliente (ROI)} = \text{Beneficio debido a ese cliente} / \text{Inversión en el cliente}$$

Se utiliza para esta valoración un cuadro como la que se muestra a continuación en la tabla N° 9, esta revelará si son o no rentables, teniendo en cuenta si son clientes nuevos, por explotar o no y si tienen potencial de crecimiento. Los clientes antiguos no rentables, quizás necesiten un plan para reactivarlos. Suele ocurrir de igual manera que existan clientes que no son rentables económicamente, pero que conviene conservarlos por los beneficios que pueden aportar a la imagen de la empresa.

**Tabla 9 TIPO DE CLIENTES POR SU RENTABILIDAD Y SEGMENTO**

CLIENTES	RENTABLES	NO RENTABLES
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

ELABORACIÓN: La autora.

FUENTE: (Domínguez Doncel & Gutiérrez Hermo, 2007)

#### 2.3.3.3. El subsistema de Procesos Internos

En el subsistema del proceso interno, los directivos deben identificar los procesos críticos internos en los que la empresa debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.



Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una empresa (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), 2007).

Dentro de este subsistema se analiza los procesos de producción, la valoración del producto o servicios, su calidad y tiempos de entrega; obtenidos a través de indicadores productivos que permitan la ejecución de ciclos de mejora continua, control de inventarios, ciclos de operación o costos por operación.

### Índices de productividad

Contar con indicadores de gestión es de vital importancia para la implementación de procesos productivos, ya que permiten la ejecución de ciclos de mejora continua, además de funcionar como parámetros de viabilidad en los procesos.

Se deberá iniciar para generar valor desde este subsistema el alinear las estrategias generales desde el control de producción hasta la eficiencia de la comercialización de un producto.

Contar con indicadores confiables y comparables entre periodos que puedan indicar si se aumenta productividad es el éxito del área de producción. A continuación algunos índices:

- Índice de productividad

$$\text{I.P.} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos utilizados (CV)}} = \%$$

- Índice de productividad de mano de obra

$$\text{I.P.M.O.} = \frac{\text{Precio de Venta unitario} * \text{nivel de producción}}{\text{Costo de hora Mano de Obra} * \text{No. De horas empleadas}}$$

- Índice de productividad de materia prima

$$\text{I.P.M.P.} = \frac{\text{Precio de Venta unitario} * \text{nivel de producción}}{\text{Costo total de materia prima}}$$

- Índice de productividad total

$$\text{I.P.T.} = \frac{\text{Precio de Venta unitario} * \text{nivel de producción}}{\text{Costo de MO} + \text{Costo de MP} + \text{Depreciación} + \text{Gastos}}$$



- Porcentaje de Variación de la productividad respecto al periodo anterior

$$\% \Delta \text{ I.P.T.} = \frac{(\text{IPT del periodo } n) - (\text{IPT del periodo } n-1)}{(\text{IPT del periodo } n-1)} = \%$$

### **Rotación de Inventario**

A medida que los tiempos de respuesta se reduzcan para las distintas etapas de los procesos del ciclo logístico, menor se hará la necesidad de mantención del inventario, lo cual mitiga el efecto causado por uno de los mayores despilfarros de las organizaciones.

- Inventario Promedio en unidades monetarias

$$\text{I.P.u.m} = \frac{\text{Inventario inicial (costo)} + \text{Inventario final (costo)}}{2}$$

- Rotación de inventarios

$$\text{I.P.u.m} = \frac{\text{Costo de ventas periódicas}}{\text{Inv. Promedio durante el periodo}}$$

Cabe recordar que para efectos del inventario promedio este debe de ser trabajado en base a los costos y no en los precios de venta (Ingeniería Industrial Online).

Debe conocerse perfectamente la cadena de Valor de la Empresa, sólo así se podrán detectar las necesidades y problemas. Porter introdujo el concepto de Cadena de Valor, evolucionando el análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo.

La Cadena de Valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor para el cliente, todas las demás deben ser de soporte a las anteriores. Una empresa puede obtener una ventaja competitiva cuando desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que la competencia. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

En una Cadena de Valor se puede distinguir: las **Actividades Primarias**, que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, logística y comercialización y hasta el servicios post-venta; en las **Actividades de Soporte** o primarias, son las que tienen como función la administración del talento humanos, compras de bienes y servicios,



desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación); y las **Actividades de infraestructura empresarial** como son finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, departamento de comunicación, asesoría legal o la gerencia general.

El Análisis de la Cadena de Valor permite identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito es encontrar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. El cuadro de Mando Integral permitirá aprovechar esas oportunidades ya que potenciará la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor, aquellas actividades competitivas cruciales (Importancia de la implementación de la cadena de valor de Porter, 2001).

#### 2.3.3.4. El subsistema de Aprendizaje y Crecimiento

La importancia de manejar indicadores de gestión es vital para medir las competencias laborales y así evaluar el desempeño de manera objetiva hacia los logros de la empresa, o incluso en el desarrollo se puedan rectificar inconvenientes o retomar el camino hacia el éxito. En este subsistema se identificarán variables vinculadas con la gestión de las personas, a nivel de gerencia se debe manejar la gestión del capital humano, igual que se da con la gestión financiera o comercial. El fundamento esencial para generar valor desde este subsistema radica en el que los responsables de estas áreas, tengan amplio conocimiento del negocio y del entorno en donde se desenvuelve la empresa. Las ventajas de contar con un sistema de recursos humanos eficaz se ajustarán de acuerdo a la estrategia o políticas que se establecen para el beneficio de la empresa.

#### Indicadores de Gestión de Talento Humano

La base de una gestión moderna y eficiente en las empresas, son la medición y control de las variables relevantes predefinidas. Cuando a cada variable se le determina una meta o rango de acción se constituye el Indicador de gestión (IG) o también llamado Key Performance Indicator (KPI). Cada una de las áreas de la empresa define para sí misma los indicadores sobre los cuales será controlada su gestión, lo que en adelante podría considerarse su desempeño.

Los indicadores son un instrumento que permitirán a la gerencia analizar la situación y vigilar el comportamiento de la empresa. Con la información recolectada se pueden tomar medidas adecuadas a los problemas detectados, o incluso evitar las inapropiadas acciones si no hubieran dispuesto de esa información. Por consiguiente, el análisis de indicadores ayuda al diagnóstico de una situación pero también posibilita planificar para el futuro.

En la figura N° 14 se indica los cuatro componentes a tener en cuenta para la evaluación de un colaborador en el periodo. Cabe indicar que el desarrollo de estos no es motivo de análisis en esta investigación, ya que nos enfocaremos en presentar indicadores que sirvan para la creación de valor a los accionistas.

**Figura 14 Componentes de Evaluación del empleado**



Fuente: <http://www.10000hh.net/indicadores-numeros-que-cuenten-historias-con-finales-felices/>

- ✓ Desempeño, es la medición en los indicadores específicos de desempeño del puesto (KPI) en cuanto a productividad, a satisfacción de sus clientes, cumplimiento de los presupuestos y rentabilidad de sus actividades. Puede establecerse como ponderación sobre un 40%.
- ✓ Perfil, es medido contra el perfil ideal requerido del puesto, en cuanto a las competencias claves para desempeñar el puesto. Puede establecerse como ponderación sobre un 15%.



- ✓ Conocimiento técnico (teórico y experimental), se mide a través de un examen anual elaborado por el equipo de trabajo, en conjunto con la evaluación del jefe. Puede establecerse como ponderación sobre un 15%.
- ✓ Participación en el equipo (ambiente laboral). Medido en cuanto al ausentismo laboral mostrado por el colaborador y la evaluación de 360° donde miden al colaborador sus jefes, sus pares y sus subordinados. Puede establecerse como ponderación sobre Evaluación 360, un 15% y Ausentismo sobre un 15%.

Dentro de estos componentes de Desempeño y Perfil, se los evalúa a nivel de empleado su indicador de productividad dependiendo el área al que pertenezca.

Con estas mediciones del personal se puede implementar acciones para mejorar a los peores evaluados y para premiar a los mejores.

### **Clima organizacional**

Este se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas, a través del número de sugerencias por empleado con el fin de mejorar la actuación de la organización, o indicadores en cuanto a calidad, tiempo o actuación para procesos específicos de clientes internos. También se puede utilizar indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la empresa y su acción pertinente en cada etapa.

### **Calidad de vida**

Hacer de la empresa una organización atractiva para los empleados, acogiéndolos desde un inicio y entregando estándares competitivos de calidad de vida. Velando y asegurando el cumplimiento de los valores corporativos, a través de la gestión de líderes que promuevan valores positivos y mediante un servicio de excelencia que dé respuesta a los intereses de los profesionales y de la organización; esto con el fin de asegurar las condiciones para el buen trabajo y de este modo, mejorar el desempeño y fidelizarlos como profesionales.





Los indicadores que sirven para la medición son:

- Medición de percepción de la satisfacción respecto al Plan de Beneficios,
- Tasa de rotación de personal

$$\text{T.r.1} = \frac{(\text{Ingresos} + \text{Salidas}) / 2}{\text{Total de trabajadores del periodo}}$$

- Análisis de desvinculaciones

$$\text{T.r.2} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Total de trabajadores del periodo}}$$

- Análisis de salidas voluntarias

$$\text{T.r.3} = \frac{\text{Salidas voluntarias}}{\text{Total de trabajadores del periodo}}$$

- Medición de percepción de actividades corporativas

### Sistema de Incentivos y Reconocimientos

Contar con políticas y sistema de incentivos monetarios y no monetarios que permita atraer, retener y modelar conductas de los profesionales, alineadas a los objetivos de la organización, producción o personas, manteniendo la equidad interna y la competitividad externa. A continuación se presenta indicadores que puede medir el cumplimiento de un programa de reconocimiento.

- % Cargos actualizados en nivel y banda.

$$\text{Cargos actualizados} = \frac{\text{Cantidad de cargo actualizados}}{\text{Total de cargos en nómina}}$$

- % Avance de diseño de programa de reconocimiento.
- % Avance de implementación de programa de reconocimiento
- % de cargos evaluados

$$\text{Cargos evaluados} = \frac{\text{Cantidad de cargos evaluados}}{\text{Total de cargos en nómina}}$$



## Plan de formación y desarrollo

Es generar una oferta formativa que permita desarrollar las competencias claves de cada cargo, alinear a la organización en torno a objetivos estratégicos, generar cultura y un clima que permita mejorar el desempeño, potencial y motivación de los trabajadores de la empresa. Se pueden encontrar parámetros de medición como:

- Cumplimiento del Programa de Formación
- Cumplimiento del presupuesto asociado a formación
- Evaluación de proveedores de formación
- Evaluación de satisfacción de participantes en las actividades
- Cumplimiento de trabajadores con pago de estudios
- Transferencia de competencias al puesto de trabajo
- Número de obreros certificados en especialidades

Una vez identificadas las metodologías de la Gestión basada en valor, a través de sus fundamentos, estrategias, procesos y evaluación de cada subsistema, se procederá a realizar el diagnóstico de la empresa en estudio que identifique la realidad actual en el mercado.



## CAPITULO III Diagnóstico de la empresa Editorial Don Bosco

Luego de un análisis introductorio de la situación de la empresa en el primer capítulo, se puede llegar a identificar claramente la falta de conocimiento a nivel de directivos del mejor manejo y utilización de las herramientas de gestión y control empresarial para cada una de las unidades de la Editorial Don Bosco, esto se convierte en una dificultad al momento de obtener datos precisos que contribuyan a monitorear y validar la ejecución de las estrategias funcionales, así como el poco seguimiento que la empresa da a los procesos internos para evaluar las diferentes tareas relacionadas a su gestión, en las áreas más importantes como la financiera, servicio al cliente y logística. Los objetivos no están alineados tanto a nivel vertical como a horizontal dado que cada una de las áreas y direcciones no trabajan en sinergia lo suficiente.

### 3.1. Mapa de Procesos

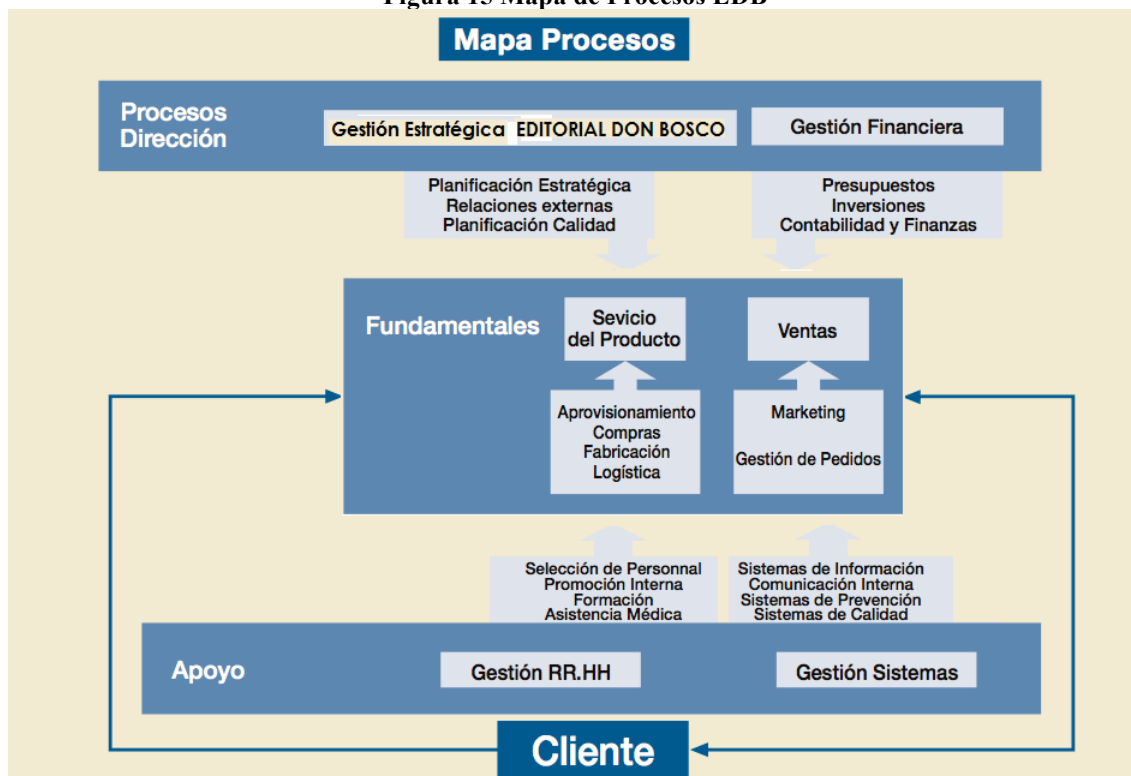
A continuación en la gráfica N°15, se observa los procesos como actualmente trabaja la empresa, partiendo de los procesos estratégicos, que son los de gestión estratégica y financiera con responsabilidades en la gerencia general, subgerencia administrativa-financiera y en los directores de cada unidad, las cuales deben trabajar en base a sus planificaciones estratégicas, relaciones externas y de calidad, utilizando los factores claves de los presupuestos y resultados financieros; para luego desarrollarse durante los procesos operativos o fundamentales, que son conocimientos propios de cada unidad en la Edición, Impresión y Comercialización a través de las ventas y servicios del producto; todos esto llevado a cabo gracias a los procesos de apoyo, que brindan soporte como la gestión de talento humano y sistemas.

Bajo el análisis FODA se identificó como más relevantes los siguientes problemas:

- Ineficiencia en el manejo de costos.
- Inadecuado manejo de información contable y financiero.
- Falta de atención al servicio postventa.
- Escasa capacitación de personal.

Serán importante las estrategias a desarrollarse en el capítulo cuatro para minimizar los inconvenientes internos de la empresa.

Figura 15 Mapa de Procesos EDB



ELABORACIÓN: La autora

### 3.2. Objetivos estratégicos generales.

Luego del análisis de la situación actual de la Editorial Don Bosco se identifica el objetivo estratégico primordial en: generar Rendimientos sobre el Capital ROE mínimo del 10%, llegando a ser rentables en todas las unidades de negocio.

Los objetivos Estratégicos Secundarios, que en la empresa ha considerado clave para cumplir con el objetivo estratégico se basan en cuatro áreas primordiales:

- ✓ Crecer en ventas anuales promedio del 6% en el área de tecnología educativa
- ✓ Conseguir ser una Obra Salesiana con cultura empresarial y administración del talento humano para lograr paulatinamente acercarse a la visión que la empresa propone.
- ✓ Optimizar los costos de producción con eficiencia administrativa
- ✓ Consolidar el posicionamiento de la marca.

### 3.2.1. Identificación de los factores claves del éxito

Se han identificado los factores claves para cumplir con los objetivos estratégicos, siendo señalados los siguientes:

- Incrementar facturación de las unidades de imprenta, editorial y librerías.
- Optimizar costos en la imprenta y gastos en todas las unidades.
- Satisfacer a los clientes con la entrega oportuna de bien o servicio ofrecido.
- Aumentar la productividad en la planta de producción.
- Brindar calidad de los productos y los servicios.
- Minimizar obsolescencia de Inventarios por pérdida o desperdicios.
- Desarrollar competencias en los trabajadores.
- Motivar a los colaboradores.

### 3.3. Políticas

Es importante mejorar las condiciones de posición de la empresa aplicando políticas que le permitan llevar a cabo sus objetivos estratégicos. Se han identificado políticas internas en la empresa acorde a las planificaciones, de cada unidad o departamento, debiendo estas, estar ajustadas a las necesidades y expectativas del cliente interno (resto de unidades), como externo:

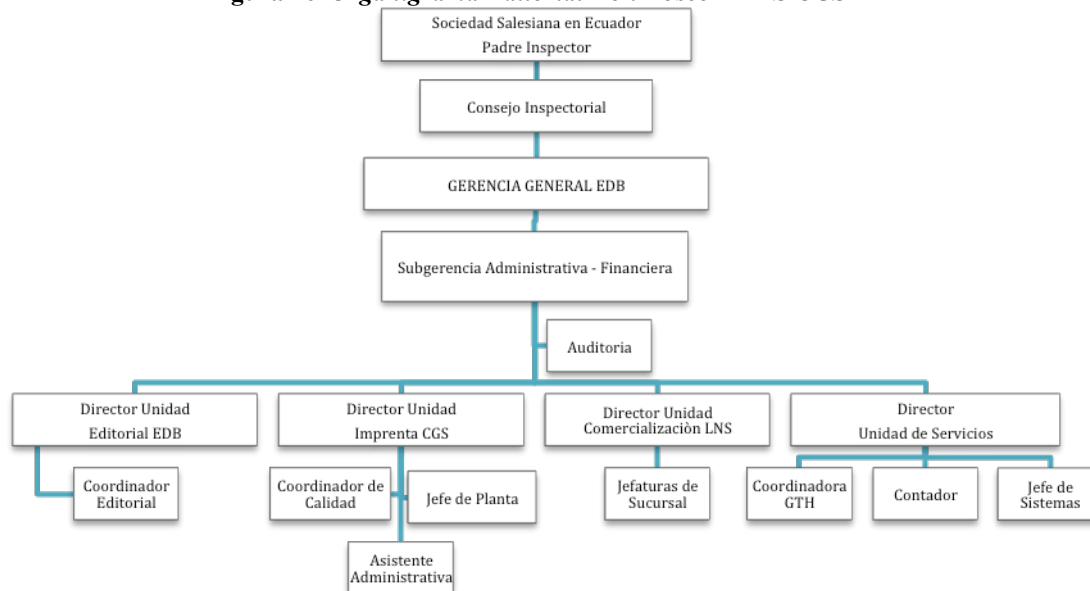
- ✓ Orientar la gestión de la EDB de una manera integral, dentro de los estrictos criterios de eficacia y eficiencia en la prestación de sus servicios para el logro de sus objetivos, orientándose hacia la satisfacción de las necesidades de sus grupos de interés y al desempeño efectivo de la empresa.
- ✓ Permanecer en constante innovación, agregando valor en aspectos técnicos y de procesos, para mejorar prácticas de la industria gráfica.
- ✓ Determinar las políticas claras para el manejo de comisiones y bonificaciones en ventas y recuperación de cartera.
- ✓ Guiar una política de actualización de precios y costos a nivel comercial.
- ✓ Determinar políticas de crédito correctas para cada uno de los segmentos de clientes que se manejan.

- ✓ Designar políticas para aprobación del gasto, con el visto bueno de auditoría y del departamento financiero.
- ✓ Establecer políticas de compras de acuerdo a un nivel pre-calificado de proveedores.
- ✓ Generar la respectiva documentación interna, en el manejo de procesos administrativos, contables, financieros, de auditoría, gestión de talento humano, legal, logística y del departamento de sistemas.
- ✓ Desarrollar políticas a través de un sistema de incentivos monetarios y no monetarios que permita atraer, retener y modelar conductas de los profesionales, alineadas a los objetivos de la organización, producción, o personas, manteniendo la equidad interna y la competitividad externa.

### 3.4. Estructura Organizacional

La estructura organizativa de la empresa se maneja a través del siguiente organigrama:

**Figura 16 Organigrama Editorial Don Bosco – LNS CGS EDB**



ELABORACIÓN: La autora.

Fuente: Documento interno, organigrama EDB.

### 3.5. Estrategias

Bajo el análisis de la empresa en el capítulo uno, se pudo determinar los factores más relevantes de análisis de confrontación FODA, se obtuvo las siguientes estrategias combinadas entre los factores de fortaleza, oportunidad, amenazas y debilidad:



<b>Fortaleza – Oportunidad</b>	<b>Fortaleza - Amenaza</b>
Dado el respaldo de la Sociedad Salesiana del Ecuador, con la disposición de trabajar para las obras y casas salesianas, es prioritario desarrollar nuevas líneas de negocio para crecimiento de la empresa y aprovechar entre otras del poder de negociación que se tiene con los proveedores.	Luego de 94 años de presencia de la empresa en el mercado ecuatoriano, es primordial reducir el impacto de llegada de una nueva editorial, actuando eficientemente ante las sorpresas de la competencia; así como es oportuno desarrollar nuevos productos o brindar servicios para cautivar el mercado de instituciones privada que están en decremento.

<b>Debilidad – Oportunidad</b>	<b>Debilidad - Amenaza</b>
Mejorar el sistema de planificación y desarrollo de manejo de las TIC'S a través del crecimiento de la empresa por el desarrollo de nuevos productos o servicios que buscan contar con mejor control y verificación del trabajo. Aprovechar las opciones de establecer convenios con el Estado.	Generar lineamientos para mejorar la organización en el proceso de producción, planificación y control, y así ser mejor que la competencia ya sea por variedad, calidad, entrega o costos.

Hasta el momento, con los años de presencia de la Editorial Don Bosco en el mercado nacional, la gerencia no maneja un sistema de control estratégico que permita la recopilación de información de forma ágil y efectiva. Aunque trabaja con la elaboración y revisión del Plan Operativo Anual, este pierde su eficacia por los tiempos que se tarda para revisarlo, y por la pérdida de información periódica que se desarrolla en la continua gestión y administración del negocio. Por tal motivo es prioritario generar un modelo de revisión y control de las variables claves para que la organización pueda ir monitoreando y controlando su gestión para la toma oportuna de decisiones.

### **3.6. Valoración desde el subsistema financiero**



El análisis desde la óptica financiera de la empresa en estudio se lo desarrollará a partir de la revisión de los estados financieros, análisis de métodos, razones financieras e indicadores de medición de valor como objetivo principal de esta investigación.

### 3.6.1. Análisis de los Estados Financieros

Previo a iniciar con el análisis de la situación de la empresa, es importante manifestar que durante el ejercicio económico de los últimos dos años, se ha identificado que el comportamiento del país ha sido el de un año en que las actividades han podido desarrollarse de forma normal, bajo una situación política estable, sin cambios en la dirección política, o de las políticas educativas y culturales que han seguido la línea del cumplimiento de los dos últimos años anteriores. Al tratarse de una política de Estado y una economía que ha contado con los excelentes precios que proporciona la explotación petrolera, ha influenciado dicha situación en las actividades del país en general y el de las empresas en particular, sobre todo para el gobierno, que ha invertido en la entrega de los textos escolares ya no solo a las instituciones fiscales, sino también a unidades educativas fiscomisionales, incrementando una imprenta propia en el sector público y canalizando a través de sus organismos seccionales la entrega del material educativo; este gran cambio en beneficio de la niñez ecuatoriana, para la realidad del negocio de las empresas privadas como las editoriales e imprentas, se han convertido en un detonante para que la Editorial Don Bosco deban replantearse sus políticas por el desarrollo socioeconómico del país, buscando encaminar sus acciones para buscar nuevas opciones de ingresos o negocios.

De regreso al análisis financiero, se procederá a trabajar sobre la revisión de los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de los años 2012 y 2013. Cabe indicar que para el estudio fue necesario adaptar la forma de presentación del Estado de Resultados de la empresa, pues la presentación se da por gasto diferenciado por unidad de negocio, y se lo realizará a una clasificación como cuentas de gastos por operación, administración y ventas.

**Tabla 10 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 y 2013 EDB**





## Universidad De Cuenca - MBA Gestión y Dirección de Empresas

	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012		AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	
<b>100000000 ACTIVO</b>		<b>9.742.838,44</b>		<b>10.274.793,53</b>
1100000000 CORRIENTE		6.544.038,61		6.670.341,28
1110000000 Disponible	2.551.211,51		2.370.813,50	
1120000000 Exigible	1.363.020,93		1.248.390,55	
1130000000 Realizable	2.629.806,17		3.051.137,23	
1200000000 FIJO		3.134.164,54		3.577.616,37
1210000000 No Depreciable				
1220000000 Depreciable	3.134.164,54		3.577.616,37	
1300000000 DIFERIDO		64.635,29		8.606,39
1310000000 Diferido	64.635,29		8.606,39	
1400000000 OTROS ACTIVOS				18.229,49
1410000000 Otros Activos			18.229,49	
<b>2000000000 PASIVO</b>		<b>-1.815.937,15</b>		<b>-1.747.247,91</b>
2100000000 CORRIENTE		-516.134,28		-443.480,71
2110000000 Cuentas Por Pagar	-349.748,52		-355.232,99	
2130000000 Retenciones Al Personal	-2.854,94		-6.726,88	
2140000000 Provisiones Para Leyes Socie	-74.157,06		-70.614,25	
2150000000 Impuestos Retenidos Por Paç	-8.833,44		-10.906,59	
2190000000 Prestamo Sociedad Salesian	-80.540,32		-	
2200000000 LARGO PLAZO		-1.140.776,01		-1.239.086,32
2220000000 Prestamos Sociedad Salesiar	-383.803,24		-	
2230000000 Fondo De Solidaridad Emple	-21.546,97		-21.546,97	
2240000000 Cuentas Por Pagar Especial	-105.382,64		-423.581,70	
2250000000 Cuentas Por Pagar Emplead	-630.043,16		-793.957,65	
2300000000 OTROS PASIVOS		-159.026,86		-64.680,88
2310000000 Otros Pasivos	-159.026,86		-64.680,88	
<b>3000000000 PATRIMONIO</b>		<b>-7.926.901,29</b>		<b>-8.527.545,59</b>
3100000000 CAPITAL SOCIAL		-6.887.163,13		-6.887.163,13
3110000000 Capital Social	-6.887.163,13		-6.887.163,13	
3200000000 RESERVAS		-46.119,19		-46.119,19
3210000000 Reserva Legal	-6.149,22		-6.149,22	
3220000000 Reserva Facultativa	-39.969,97		-39.969,97	
3300000000 SUPERAVIT DE CAPITAL		-		-
3310000000 Superavit De Capital	-		-	
3400000000 RESULTADOS		-993.618,97		-1.594.263,27
3410000000 Resultados De Ej. Anteriores	176.563,97		-993.618,94	
3420000000 Resultado Del Ej. Actual	-1.170.182,94		-600.644,33	
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>-9.742.838,44</b>		<b>-10.274.793,50</b>

FUENTE: Actas de Consejo de Obra Enero 2014

ELABORACIÓN: La autora

A continuación se presenta con el peso que cada cuenta mantiene con relación a sus valores totales de activo, pasivo o patrimonio:

**Tabla 11 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012		AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	
<b>ACTIVO</b>		<b>100% 9.742.838</b>		<b>100% 10.274.794</b>
CORRIENTE	67,17%	6.544.039	64,92%	6.670.341
FIJO	32,17%	3.134.165	36,72%	3.577.616
DIFERIDO	0,66%	64.635	0,09%	8.606
OTROS ACTIVOS	0,00%	-	0,18%	18.229
<b>PASIVO</b>		<b>-19% -1.815.937</b>		<b>-17% -1.747.248</b>
CORRIENTE	28,42%	-516.134	25,38%	-443.481
LARGO PLAZO	62,82%	-1.140.776	68,23%	-1.239.086
OTROS PASIVOS	8,76%	-159.027	3,70%	-64.681
<b>PATRIMONIO</b>		<b>-81% -7.926.901</b>		<b>-83% -8.527.546</b>

FUENTE: Actas de Consejo de Obra Enero 2014

ELABORACIÓN: La autora



**Tabla 12 ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 Y 2013 EDB**

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

<b>4 INGRESOS</b>			<b>-8.099.634,31</b>		<b>-7.269.967,78</b>
401 VENTAS NETAS		-7.720.731,24		-6.975.799,87	
40101 Ventas Brutas	-7.720.731,24		-6.975.799,87		
402 Rendimientos Financieros		-74.036,36		-73.178,70	
40201 Rendimientos Financieros	-74.036,36		-73.178,70		
403 Otras Rentas Gravadas				-1.071,42	
40301 Otros Ingresos No Operacionales			-1.071,42		
404 Utilidad En Venta De Activos Fijos		-6.500,00		-3.500,00	
40401 Utilidad En Venta De Activos Fijos	-6.500,00		-3.500,00		
405 Rentas Exentas Provenientes De Donaciones Y Aportaciones		-298.366,71		-216.417,79	
40504 Otras Rentas Exentas	-298.366,71		-216.417,79		
<b>5 COSTOS</b>			<b>4.291.346,93</b>		<b>3.912.602,54</b>
501 Costo de Producción Imprenta					
503 Costo De Imprenta		547.609,00		680.478,44	
50301 Costo De Venta Imprenta	547.609,00		680.478,44		
504 Costo De Librerías		3.534.975,03		3.210.624,05	
50401 Costo De Ventas De Comercialización	3.534.975,03		3.210.624,05		
506 Costo De Editorial		208.762,90		21.500,05	
50601 Costo De Ventas Editorial	208.762,90		21.500,05		
509 Costos Centro De Publicaciones Pastorales					
50901 Costos De Venta Centro De Publicaciones Pastorales					
<b>6 GASTOS</b>			<b>2.638.104,44</b>		<b>2.756.720,91</b>
601 Gastos De Editorial		213.357,71		272.593,91	
60101 Personal Y Asistencia Técnica	152.712,30		227.529,76		
60102 Funcionamiento	27.919,87		19.733,16		
60103 Inversiones	62,97		-		
60104 Capacitación	260,21		1.052,00		
60105 Difusión, Publicidad, Propaganda, Prom	3.181,66		1.484,54		
60106 Misiones De Apoyo	9.847,16		16.094,04		
60107 Participación Ferias, Lanzamientos Y Seminarios			1.137,37		
60112 Gastos No Deducibles Editorial	1.164,51		822,05		
60113 Distribución Proporcional De Iva Gasto I	18.209,03		4.740,99		
602 Gastos De Imprenta		423.904,80		339.076,40	
60201 Personal Y Asistencia Técnica	277.834,64		214.684,80		
60202 Funcionamiento	57.311,06		66.438,09		
60203 Inversiones	461,78				
60204 Capacitación	100,00		127,74		
60205 Difusión, Publicidad, Propaganda, Prom	33.537,33		5.011,51		
60206 Misiones De Apoyo	20.663,20		28.920,00		
60207 Participación Ferias, Lanzamientos Y Se	40,00		14.679,51		
60208 Producción Y Comercialización	42,85		63,44		
60210 Publicaciones	18,20		163,80		
60212 Gastos No Deducibles Imprenta	27.320,43		3.409,52		
60213 Retenciones Asumidas	-		0,34		
60214 Gastos De Diferencia En Inventarios Im	11,31		-1.338,42		
60215 Distribución Proporcional De Gasto De I	6.564,01		6.916,07		
603 Gastos De Comercialización		1.623.218,31		1.735.758,21	
60301 Personal Y Asistencia Técnica	892.787,93		904.225,06		
60302 Funcionamiento	426.853,13		477.589,48		
60303 Inversiones	3.429,26		1.059,14		
60304 Capacitación	4.527,84		5.661,90		
60305 Difusión, Publicidad, Propaganda, Prom	15.293,64		14.775,38		
60306 Misiones De Apoyo	162.123,64		188.997,97		
60307 Participación Ferias, Lanzamientos Y Se	7.897,62		22.974,22		
60308 Producción Y Comercialización	1.514,00		1.317,25		
60310 Publicaciones			1.106,00		
60312 Seminarios Para Docentes En Almacén			194,26		
60313 Gastos No Deducibles Comercialización	30.497,74		47.312,13		
60315 Diferencia De Inventarios De Comerciali	35.968,49		36.398,80		
60316 Distribución Proporcional De Gastos A L	42.325,02		34.146,62		
604 Gastos De Unidad De Servicios		344.543,34		399.194,71	
60401 Personal Y Asistencia Técnica	239.642,17		270.572,54		
60402 Funcionamiento	97.262,98		104.122,34		
60403 Inversiones	167,92		1.340,25		
60404 Capacitación	671,75		523,75		
60405 Difusión, Publicidad, Propaganda, Prom	597,82		484,32		
60406 Misiones De Apoyo	430,32		2.770,18		
60407 Participación Ferias, Lanzamientos Y Se	1.346,88		5.319,76		
60408 Producción Y Comercialización	-				
60409 Investigación	-				
60410 Publicaciones	-		731,92		
60411 Fondo Bibliográfico	-				
60412 Retenciones Asumidas Unidad De Servi	-				
60413 Gastos No Deducibles Unidad De Servi	4.423,50		13.329,65		
605 Gastos Financiero		33.080,28		6.867,06	
60502 Intereses Pagados (a Insp. Sales)	33.080,28		6.867,06		

RESULTADO DEL EJERCICIO

▼ -1.170.182,94

▼ -600.644,33

FUENTE: Actas de Consejo de Obra Enero 2014

ELABORACIÓN: La autora

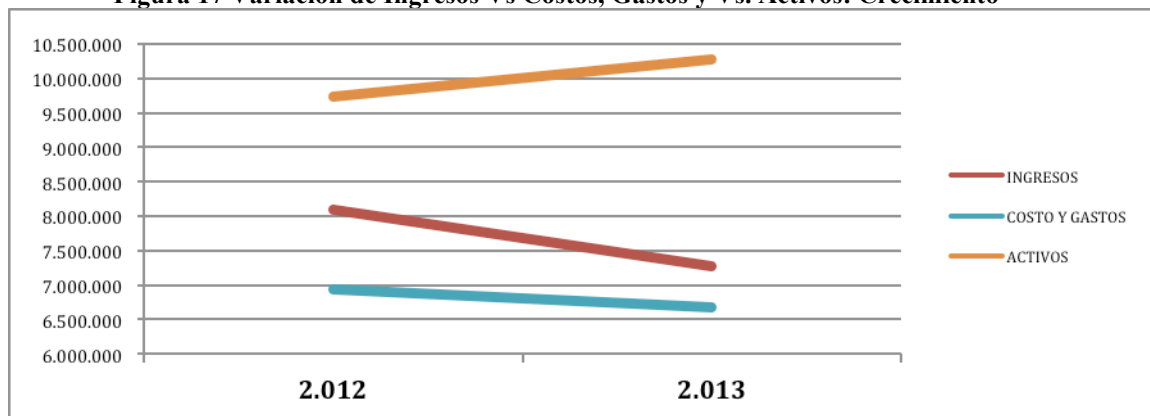
**Tabla 13 ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 MODIFICADO EDB**

	2.012	2013
VENTAS NETAS	8.099.634	7.269.968
. - COSTOS DE VENTAS	4.291.347	3.912.603
<b>. = UTILIDAD BRUTA</b>	<b>3.808.287</b>	<b>3.357.365</b>
. - GASTOS DE ADMINISTRACION	2.638.104	2.756.721
<b>. = UTILIDAD EN OPERACIONES</b>	<b>1.170.183</b>	<b>600.644</b>
. - INTERESES		
<b>. = UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.170.183</b>	<b>600.644</b>
. - IMPUESTO A LA RENTA		
<b>. = UTILIDAD NETA</b>	<b>1.170.183</b>	<b>600.644</b>

FUENTE: Estados Financieros presentados en Enero 2014. Consejo de Obra  
ELABORACIÓN: La autora

Una vez presentado los estados financieros, se observa a través de la gráfica N°.17, la tendencia de comportamiento de la empresa, en cuanto a los ingresos por ventas ha existido una disminución aproximadamente de \$830.000, y en los costos y gastos de \$260.000, pero los activos se han incrementado en un 5,5%; esto debido como se mencionó anteriormente ante la caída de las venas por la política de Estado, en cuanto a la distribución gratuita del texto a nivel básica y de bachillerato, y a su vez, un incremento de activos fijo por la compra de nueva maquinaria para la imprenta, siendo que se apunta a invertir en nuevas opciones de negocio para ampliar el portafolio de productos o servicios.

**Figura 17 Variación de Ingresos Vs Costos, Gastos y Vs. Activos: Crecimiento**



FUENTE: Estados Financieros presentados en Enero 2014. Consejo de Obra  
ELABORACIÓN: La autora

Es imperioso indicar que la información del mercado a trabajar en el análisis de la industria, se ha determinado bajo la investigación de tipo de empresas categorizadas como Manufactureras; la misma que se obtuvo a través de la página web de la Superintendencia de Compañías. En los anexos<sup>2</sup> se presenta el detalle de las 120

<sup>2</sup> Ver anexos, indicadores de la industria Manufacturera.



empresas que han servido para referenciar sus resultados en comparación con la empresa Editorial Don Bosco.

A continuación se presenta un cuadro resumen de dichos indicadores:

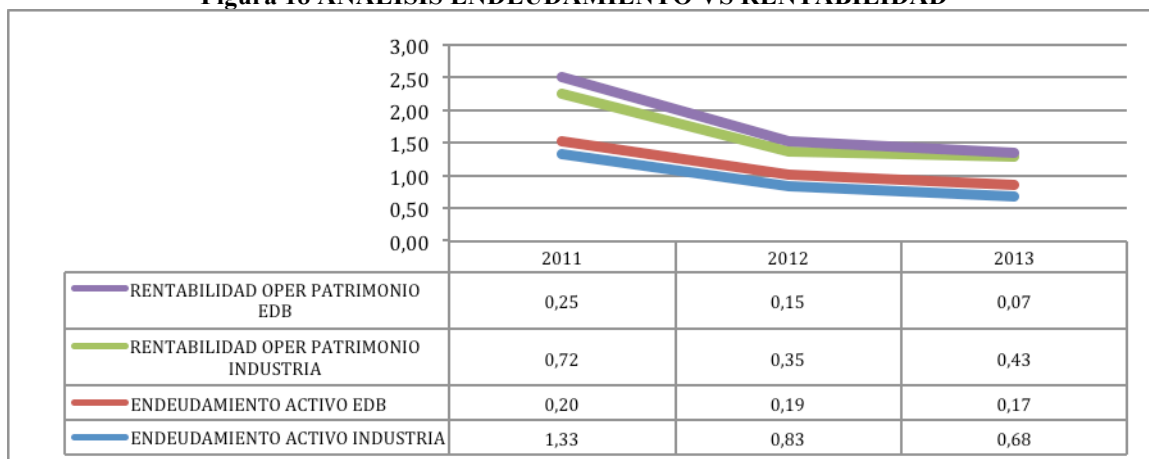
**Tabla 14 RESUMEN DE INDICADORES PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

INDICADORES	2011					2012					2013				
	EDITORIAL	IMPRENTA	LIBRERÍA	PROVEEDOR	EDB	EDITORIAL	IMPRENTA	LIBRERÍA	PROVEEDOR	EDB	EDITORIAL	IMPRENTA	LIBRERÍA	PROVEEDOR	EDB
<b>LIQUIDEZ</b>															
LIQUIDEZ_CORRIENTE	6,99	4,36	77,78	3,51	10,69	6,08	2,71	1,44	2,06	12,68	1,17	2,96	1,71	2,65	15,04
PRUEBA_ACIDA	6,73	3,74	9,80	2,48	7,05	5,82	2,37	0,97	1,50	7,58	1,14	2,62	1,16	1,50	8,16
<b>SOLVENCIA</b>															
ENDEUDAMIENTO_ACTIVADO	1,51	1,76	0,89	1,16	0,20	0,89	1,32	0,52	0,59	0,19	0,89	0,74	0,50	0,60	0,17
ENDEUDAMIENTO_PATRIMONIO	19,29	0,97	3,49	8,71	0,26	9,03	2,80	1,10	3,72	0,23	8,22	5,37	0,99	4,81	0,20
ENDEUDAMIENTO_ACTIVOFUJONETO	0,22	9,99	6,49	7,13	2,68	0,11	6,66	5,31	2,91	2,53	0,06	443,24	2,81	5,14	2,38
APALANCAMIENTO	20,95	2,70	5,16	10,57	1,25	10,03	3,80	2,10	4,72	1,23	9,22	6,37	1,99	5,81	1,20
APALANCAMIENTO_FINANCIERO	10,62	11,58	5,95	20,87	1,17	2,15	1,82	2,76	4,59	1,23	-	-	-	-	1,30
<b>GESTION</b>															
ROTACION_CARTERA	2,47	112,61	6,88	10,24	5,74	3,15	13,51	4,19	6,75	5,66	3,50	54,64	5,37	9,05	5,59
ROTACION_ACTIVOFUJO	2,02	-52,98	5,89	-15,52	3,11	0,82	-73,49	2,25	-4,20	2,46	0,50	16,88	44,62	7,31	1,95
ROTACION_VENTAS	0,97	2,95	2,40	3,44	0,92	0,71	1,71	1,28	2,23	0,79	0,73	1,92	1,42	1,35	0,68
PERIODOD_MEDIOCOBRAZNA	71,13	143,48	129,70	156,08	62,68	51,46	69,37	94,04	89,11	63,55	104,88	69,58	71,29	94,07	64,43
PERIODOD_MEDIOPAGO	67,62	519,74	518,84	5.515,95	182,94	135,25	332,54	586,30	2.268,58	203,75	658,75	256,30	71,92	125,90	226,93
IMPACTO_GASTOSADMVENTAS	1,08	0,64	0,43	0,40	0,31	0,75	0,44	0,18	0,23	0,34	0,30	0,45	0,17	0,21	0,38
IMPACTO_CARGAFINANCIERA	0,02	0,02	0,01	0,03	0,02	0,05	0,01	0,01	0,02	0,004	0,02	0,01	0,01	0,01	0,0010
<b>RENTABILIDAD</b>															
RENTABILIDAD_NETAATIVO	0,17	0,04	0,09	-0,24	0,18	0,01	0,00	0,06	-0,39	0,11	0,04	0,03	0,08	0,04	0,06
MARGEN_BRUTO	20,18	0,77	0,47	0,51	1,52	0,74	0,46	0,25	0,25	1,53	0,40	0,49	0,27	0,27	1,54
MARGEN_OPERACIONAL	19,07	0,06	0,01	0,06	0,22	-0,01	0,03	0,07	0,02	0,15	0,10	0,04	0,10	0,06	0,08
MARGEN_NETO	19,09	0,03	0,06	0,01	0,20	-0,01	-0,01	0,05	-0,03	0,14	0,06	0,03	0,06	0,03	0,08
RENTABILIDAD_OPERPATRIMONIO	2,09	1,18	-0,20	-0,16	0,32	0,24	0,97	0,17	0,03	0,15	0,68	0,42	0,27	0,34	0,07
RENTABILIDAD_FINANCIERA	2,05	1,01	0,20	-0,06	0,25	0,02	0,70	0,13	-0,33	0,14	0,38	0,23	0,17	0,14	0,07

FUENTE: Superintendencia de Compañías y Estados Financieros EDB  
ELABORACIÓN: La autora

Se compara así el desempeño financiero de la empresa frente a otras organizaciones del mercado en una línea de tiempo, (conocido también como benchmarking), en el que se analiza el endeudamiento del activo versus la rentabilidad operacional del patrimonio tanto en los resultados propios de la empresa como con los indicadores obtenidos del mercado. En la gráfica N°.18 se observa que aunque la empresa ha disminuido su rentabilidad operacional del patrimonio del 15% al 7%, la tendencia del mercado también está en declive, lo que hay que considerar con cuidado es que en el mercado la rentabilidad operacional bordea un 43%, por lo que para la industria es alarmante ver que no se está obteniendo los mismos resultados que el resto de la industria, de igual forma el ratio de Endeudamiento del Activo, en la industria se acerca al 68%, pero que mientras para la empresa EDB, no existe mayor porción de activo financiado por deuda al tener un indicador mínimo del 17%.

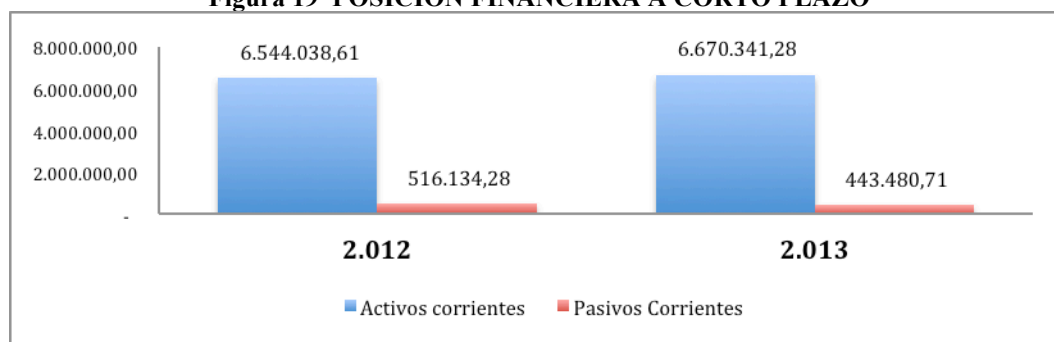
**Figura 18 ANÁLISIS ENDEUDAMIENTO VS RENTABILIDAD**



FUENTE: Estados Financieros presentados en Enero 2014. Consejo de Obra  
ELABORACIÓN: La autora

La posición financiera a corto plazo es fundamental ya que evidencia la capacidad que tiene la empresa, para a través de sus activos corrientes cubrir sus deudas de corto plazo. El efectivo y sus equivalentes de efectivo que incluye aquellos activos financieros líquidos, depósitos e inversiones financieras líquidas, se transformaran rápidamente en efectivo en un plazo inferior a tres meses. En pasivos corrientes la empresa mantiene deudas asignada por los valores pendientes con sus proveedores, sin que ello tenga valores de interés sobre dichas deudas. La empresa dispone de la solvencia suficiente tal como se muestra en la siguiente gráfica:

**Figura 19 POSICIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO**



FUENTE: Estados Financieros presentados en Enero 2014. Consejo de Obra  
ELABORACIÓN: La autora

Se puede identificar en la gráfica N°20 que la estructura del capital, está formada en un 83% por el patrimonio, lo que demuestra que todo su capital, a través de sus ganancias se re-invierten en proyectos propios de la empresa, la misma que no tiene necesidad de endeudarse, por ello tan solo el 17% corresponde a pasivo corriente y no corrientes.

La estructura de capital identifica claramente las diferentes fuentes financieras disponibles en la empresa y sus características (incluyendo las distintas fuentes, internas o externas, a corto, medio o largo plazo); las que permitirán establecer unos criterios que permitan la mejor adecuación de los medios financieros globales a las inversiones - tanto actuales como futuras-, en los activos corrientes y no corrientes, esto con miras de llegar a maximizar el valor de la empresas.

**Figura 20 Estructura Financiera EDB 2013**

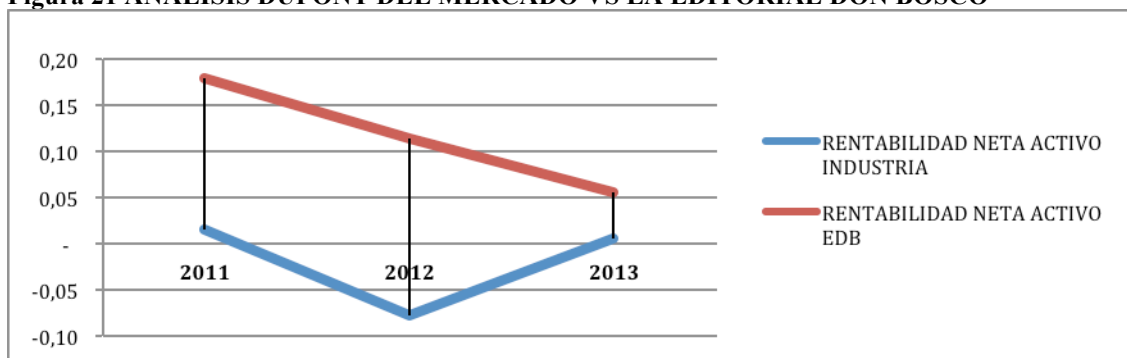
<b>Activos Circulantes</b>	<b>65%</b>	<b>Pasivo A Corto Plazo</b>	<b>4%</b>
<b>Activo Fijo</b>	<b>35%</b>	<b>Pasivo A Largo Plazo</b>	<b>13%</b>
<b>Activos Diferidos</b>	<b>0,26%</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>83%</b>

FUENTE: Actas de Consejo de Obra Enero 2014

ELABORACIÓN: La autora

En función de este análisis se puede establecer que la política que maneja la empresa es de tipo conservadora, ya que mantiene grandes cantidades de efectivo en los inventarios, y así se protege de faltantes de liquidez, o rupturas en la atención de pedidos. Lo que si debe considerar la empresa son los altos costos por la inmovilización en activos, lo que al final ocasionará que la rentabilidad sea menor, esto se evidencia a través del análisis de la fórmula Dupont en la que el rendimiento neto de los activos total ha disminuido del año 2012 al 2013 en un 6,16%, frente a los de la industria que en cambio tiene tendencia en el último periodo al alza.

**Figura 21 ANALISIS DUPONT DEL MERCADO VS LA EDITORIAL DON BOSCO**



	2011	2012	2013
<b>RENTABILIDAD NETA ACTIVO INDUSTRIA</b>	0,02	-0,08	0,01
<b>RENTABILIDAD NETA ACTIVO EDB</b>	0,18	0,11	0,06

FUENTE: Actas de Consejo de Obra Enero 2014  
ELABORACIÓN: La autora

### 3.6.2. Razones Financieras

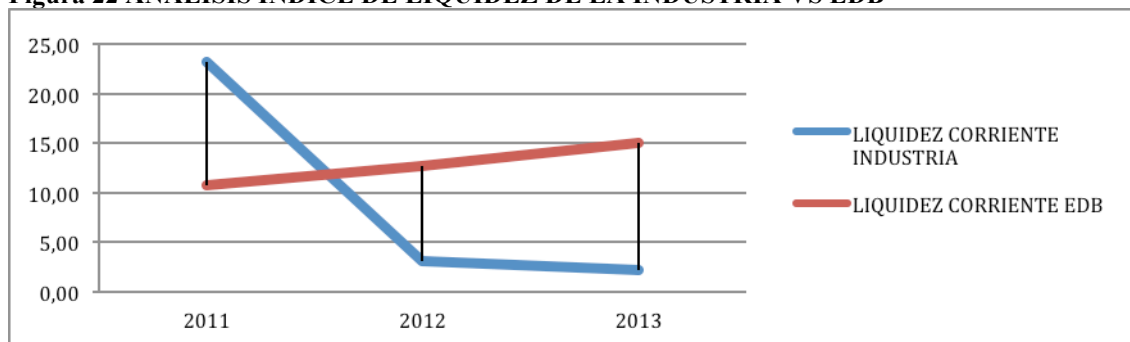
Para el análisis en la empresa EDB se utilizarán ratios financieros comparados entre los resultados del periodo 2012 con el 2013, así como los referentes de la industria.

#### *Índices de liquidez*

DIC. 2012	DIC. 2013	DIFERENCIA
\$ 12,68	\$ 15,04	\$ 2,36

Se identifica que la empresa por cada dólar que mantiene de deuda a corto plazo, cuenta con \$15 para pagar o respaldar esa deuda; y se ve que del año anterior a este subió \$2,36. Para ello se analiza adicional las cuentas de activo corriente y pasivo corriente, en el que se evidencia que por su temporalidad (como el caso de librerías que tienen dos régimen escolares), existe alta rotación en ventas, alta proporción de la cuenta exigibles que en relación con el tipo de negocio que tiene la empresa no tiene problemas de liquidez. De igual forma este indicador frente al de la industria es óptimo ya que sigue en aumento, como se visualiza en la siguiente gráfica:

**Figura 22 ANÁLISIS INDICE DE LIQUIDEZ DE LA INDUSTRIA VS EDB**



	2011	2012	2013
<b>LIQUIDEZ CORRIENTE INDUSTRIA</b>	23,16	3,07	2,12
<b>LIQUIDEZ CORRIENTE EDB</b>	10,69	12,68	15,04

FUENTE: Actas de Consejo de Obra Enero 2014  
ELABORACIÓN: La autora

#### ➤ Capital Neto de Trabajo





DIC. 2012	DIC. 2013	DIFERENCIA
\$ 6.027.904,33	\$ 6.226.860,57	\$ 198.956,24

Si la empresa tuviera la necesidad de cancelar todas sus deudas corrientes, se obtiene para el 2013 un capital neto de trabajo de \$ 6.226.860 para atender las obligaciones de operación normal en el desarrollo de su actividad económica (3 unidades de negocio). Podemos observar que para del 2012 al 2013 dicho capital de trabajo aumento en \$ 198.956; lo cual es consecuencia del plan de inversiones en nuevos proyectos de la unidad de imprenta en la compra de maquinaria, y de la unidad editorial por la compra de derechos de nuevas ediciones de libros.

➤ Razón de la prueba del ácido o prueba rápida

DIC. 2012	DIC. 2013	DIFERENCIA
\$ 7,58	\$ 8,16	\$ 0,58

La empresa dispone de una capacidad para cubrir sus obligaciones en el 2013 en \$ 8,16 sin depender de los inventarios. La comparación entre cada año determina el incremento de este índice de solvencia.

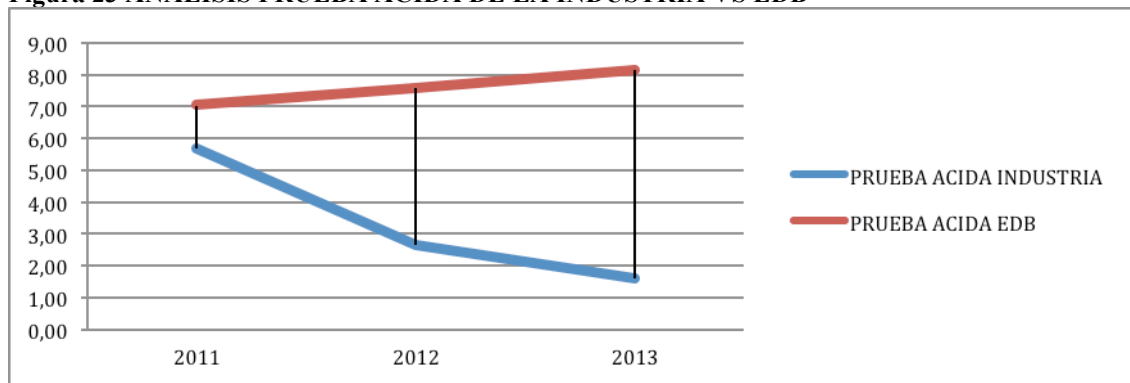
Y si recurrimos a descontar también los exigibles, se obtiene que la empresa aun así contaría con \$ 5,35 para cubrir sus deudas corrientes, esto considerando que también las mercaderías son valores que no pueden convertirse en efectivo en el corto plazo, y se analiza la prueba ácida con cuanto quedaría la empresa para cubrir sus obligaciones.

DIC. 2012	DIC. 2013	DIFERENCIA
\$ 4,94	\$ 5,35	\$ 0,40

Al comparar los resultados de la empresa con los de la industria se observa en el gráfico N°. 23 la situación de la empresa es gratificante ya que a diferencia del sector, este indicador se incrementa de año, mientras que para las industrias cada periodo son menores los valores para solventar las obligaciones de la empresa.



**Figura 23 ANÁLISIS PRUEBA ÁCIDA DE LA INDUSTRIA VS EDB**



	2011	2012	2013
PRUEBA ÁCIDA INDUSTRIA	5,69	2,67	1,60
PRUEBA ÁCIDA EDB	7,05	7,58	8,16

FUENTE: Actas de Consejo de Obra Enero 2014

ELABORACIÓN: La autora

## Índices de endeudamiento o apalancamiento

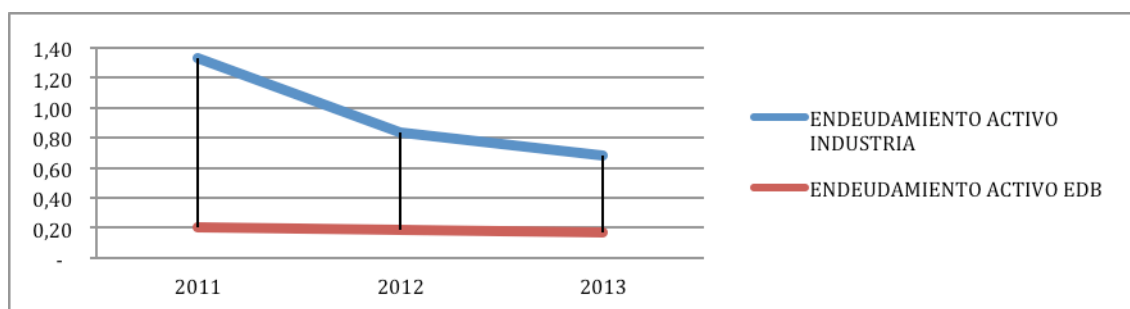
### ➤ Razón de endeudamiento

DIC. 2012	DIC. 2013	DIFERENCIA
18,64%	17,01%	-1,63%

Se interpreta que por cada dólar que la empresa tiene en el activo, debe \$0,17 centavos en el 2013, siendo, ésta es la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa.

Aunque en la gráfica N°. 18 se presentó la comparación de Rentabilidad con la razón de endeudamiento, a continuación visualiza la diferencia con los indicadores de la industria, lo cual denota la tendencia a disminuir en mayor medida que lo que presenta la EDB.

**Figura 24 ANÁLISIS ENDEUDAMIENTO ACTIVO DE LA INDUSTRIA VS EDB**



2011

2012

2013



ENDEUDAMIENTO ACTIVO INDUSTRIA 1,33 0,83 0,68

ENDEUDAMIENTO ACTIVO EDB 0,20 0,19 0,17

FUENTE: Actas de Consejo de Obra Enero 2014

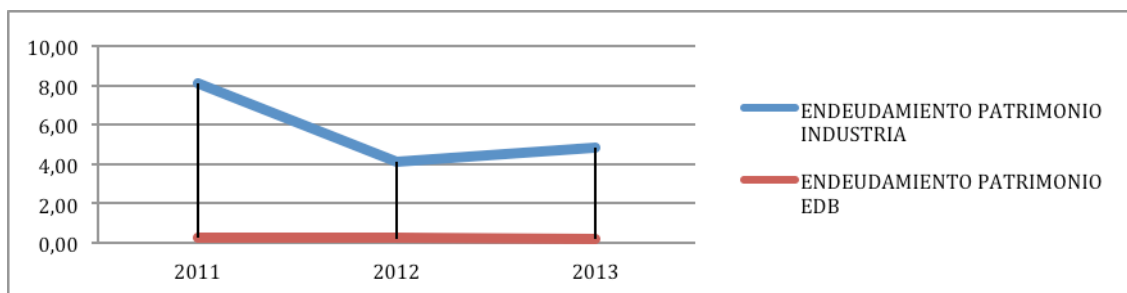
ELABORACIÓN: La autora

### ➤ Endeudamiento Patrimonial

DIC. 2012	DIC. 2013
0,23 veces	0,20 veces

Se concluye que en la empresa por cada dólar que dispone en el Patrimonio, mantiene deudas por \$ 0,20 ctvs. Para el año 2013, lo que junto con otros indicadores representa mayor seguridad de los accionistas, porque dispone de un buen indicador de liquidez para cubrir los pagos a corto y largo plazo. En comparación este indicado en la industria se observa que la empresa al no tener deudas corrientes y no corriente esta mejor protegida frente a sus competidores que mantiene altos valores de compromisos.

**Figura 25 ANÁLISIS ENDEUDAMIENTO PATRIMONIO DE LA INDUSTRIA VS EDB**



	2011	2012	2013
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIO INDUSTRIA	8,11	4,16	4,85
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIO EDB	0,26	0,23	0,20

FUENTE: Actas de Consejo de Obra Enero 2014

ELABORACIÓN: La autora

## Índices de actividad

### ➤ Número de Días Inventario en Mano

DIC. 2012	DIC. 2013
221 días	281 días

Por la naturaleza del negocio, tanto en la edición de un nuevo texto, por la impresión de un producto especial, o por la venta de los materiales de librerías, da como resultado que los inventarios tardan 281 días en el 2013 hasta su venta efectiva, esto es una evidencia clara de los costos que se cargan al tener inventarios inmovilizados por un buen tiempo, lo cual representará considerablemente la disminución de la rentabilidad.

➤ Rotación de inventarios

DIC. 2012	DIC. 2013
1,63 veces	1,28 veces

La empresa convirtió el total de sus inventarios en efectivo 1,28 veces para 2013. Este indicador es alarmante ya que la rotación de inventarios es demasiado lenta, al igual que el año 2012 ocasiona que sean demasiados días de conversión de un producto fabricado o para la venta de mercaderías. Para que el inventario contribuya plenamente a la rentabilidad, la empresa debe mantener un equilibrio razonable en todos los niveles de inventario.

➤ Número de Días Cartera en Mano

DIC. 2012	DIC. 2013
63 días	64 días

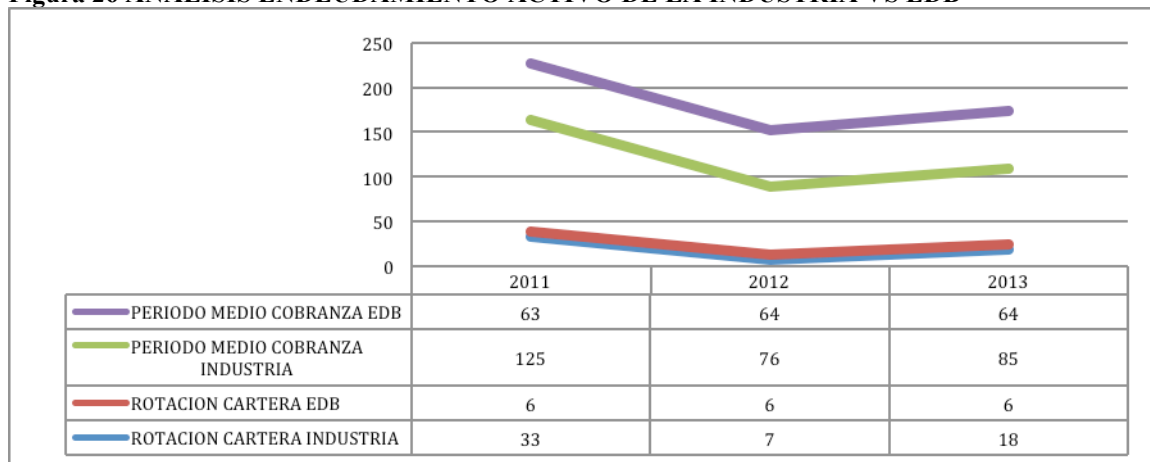
Este indicador se trabaja de acuerdo a la cantidad de días que tarda hasta cobrar la deuda, se observa que entre un periodo y otro no ha existido mayor variación, pero esto define el tipo de política de crédito que maneja al ser de 64 días de cobros efectivos. Hay que considerar que ciertas líneas de productos, sobre todo los que son de temporada, suelen tener mayores días de crédito, inclusive manejando con una política de consignación.

➤ Rotación de Cartera

DIC. 2012	DIC. 2013
5,7 veces	5,5 veces

Indica el número de veces que las cuentas por cobrar, son convertidas en efectivo durante el año, siendo que para el 2013 se convirtió 5,5 veces su cartera. Si se compara estos dos indicadores versus los de la industria se observa que inclusive el tiempo de cobranza en el mercado es mayor al tiempo que da la empresa, y que la rotación de cartera para obtener más resultados es mayor al que maneja la empresa.

**Figura 26 ANÁLISIS ENDEUDAMIENTO ACTIVO DE LA INDUSTRIA VS EDB**



FUENTE: Actas de Consejo de Obra Enero 2014

ELABORACIÓN: La autora

➤ Rotación del activo total

DIC. 2012	DIC. 2013	DIFERENCIA
0,79 ctv.	0,68 ctv.	- \$0,11

Se puede observar que la rotación para los años de análisis, son menores a uno, es decir que por cada dólar invertido en los activos totales, se generaron \$0,68 ctv. De ventas. Siendo que del 2012 al 2013 disminuyó incluso en \$0,11.

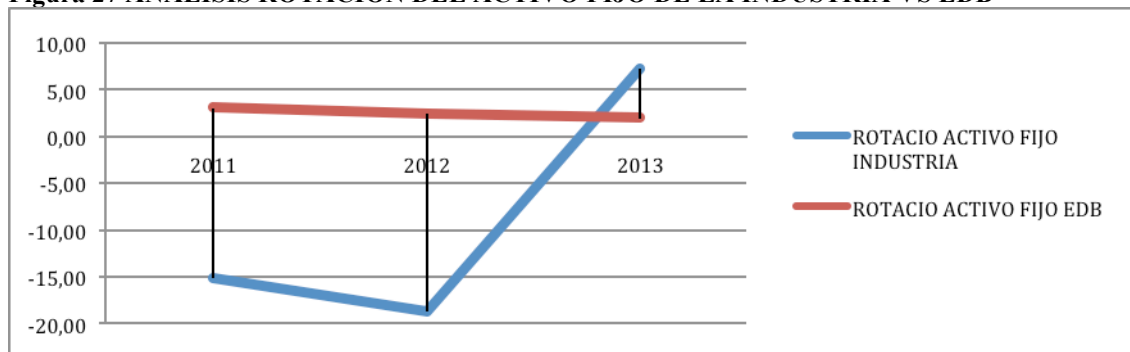
➤ Rotación del activo fijo

DIC. 2012	DIC. 2013	DIFERENCIA
\$ 2,46.	\$1,95.	- \$0,51

Por cada dólar invertido en activos fijos, se generaron en el 2013, \$ 1.95 para ventas siendo este considerado como eficacia en el uso de los activos fijos; y en referencia de al año 2012 esté observa que este indicador ha disminuido en \$ 0.51 ctvs.

A nivel de la industria la efectividad en el uso de los activos fijos se representa en a la siguiente gráfica:

**Figura 27 ANÁLISIS ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO DE LA INDUSTRIA VS EDB**



	2011	2012	2013
<b>ROTACIÓN ACTIVO FIJO INDUSTRIA</b>	-15,15	-18,66	7,31
<b>ROTACIÓN ACTIVO FIJO EDB</b>	3,11	2,46	1,95

FUENTE: Actas de Consejo de Obra Enero 2014

ELABORACIÓN: La autora

Para el año 2013 la industria presenta una mejor efectividad de los activos fijos frente al de la empresa EDB, por ello es pertinente evaluar la infraestructura y equipos con que cuenta la empresa y analizarla frente a la competencia, considerar si no se están quedando rezagados por la falta de inversión en activos fijos, esto puede significativamente ayudar a mejorar el nivel de ventas.

## Índices de rentabilidad

### *Rendimiento sobre las ventas*

#### ➤ Margen de utilidad bruta MUB

DIC. 2012	DIC. 2013	DIFERENCIA
153%	154%	-1%

Se observa que la empresa generó una utilidad bruta, equivalente al 154% en el 2013 con respecto al total de ventas. Pero mantuvo una baja en un punto desde el año 2012 que se dio por una pequeña variación de los costos de venta o producción.

Como referente en la industria se obtiene la siguiente gráfica:

**Figura 28 ANÁLISIS DEL MUB EN LA INDUSTRIA VS EDB**



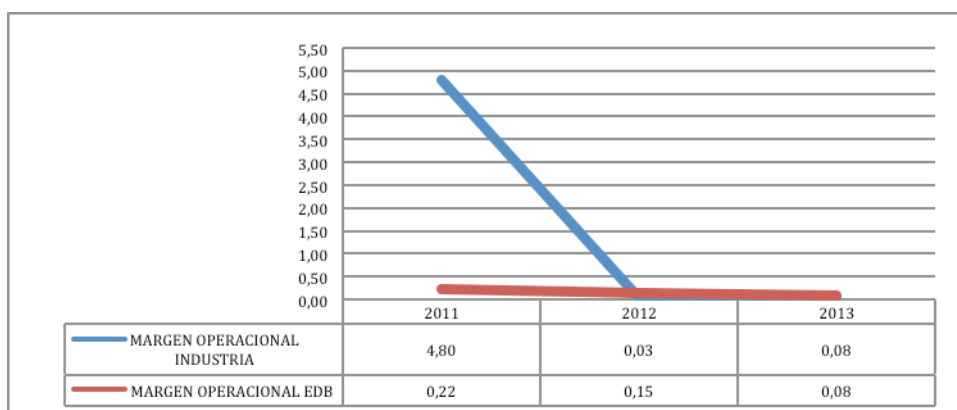
FUENTE: Actas de Consejo de Obra Enero 2014  
ELABORACIÓN: La autora

➤ Margen de utilidad de operación MUO

DIC. 2012	DIC. 2013	DIFERENCIA
15%	8%	-7%

La empresa generó una utilidad operacional, equivalente al 8% en el 2013 con respecto al total de ventas, teniendo una fuerte disminución con respecto al año 2012 en unos 7 puntos.

**Figura 29 ANÁLISIS DEL MUO EN LA INDUSTRIA VS EDB**



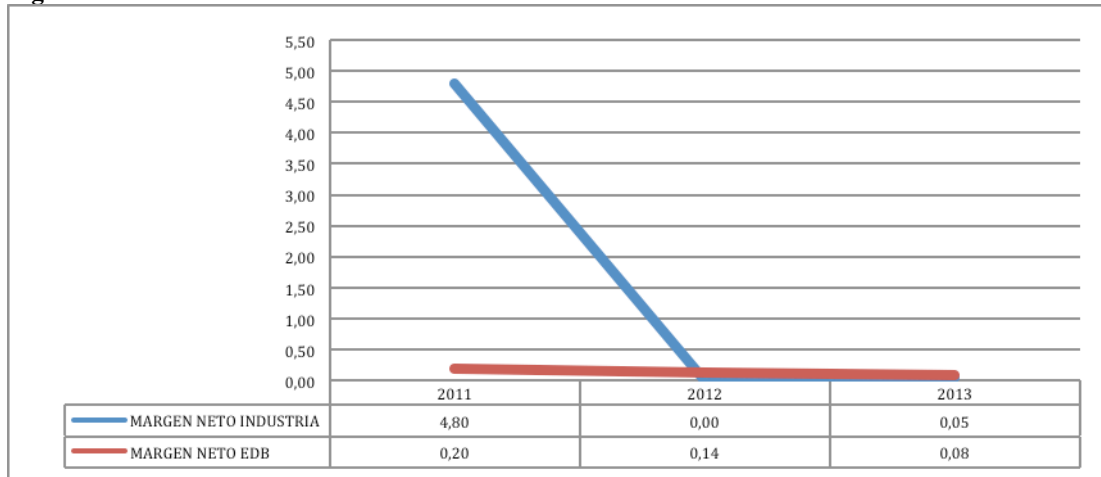
FUENTE: Actas de Consejo de Obra Enero 2014  
ELABORACIÓN: La autora

➤ Margen de utilidad neta MUN

DIC. 2012	DIC. 2013	DIFERENCIA
14%	8%	-6%

Al ser la empresa EDB una organización sin fines de lucro, no está obligada a cancelar impuestos, por lo que este indicador es igual al MUO.

**Figura 30 ANÁLISIS DEL MUN EN LA INDUSTRIA VS EDB**

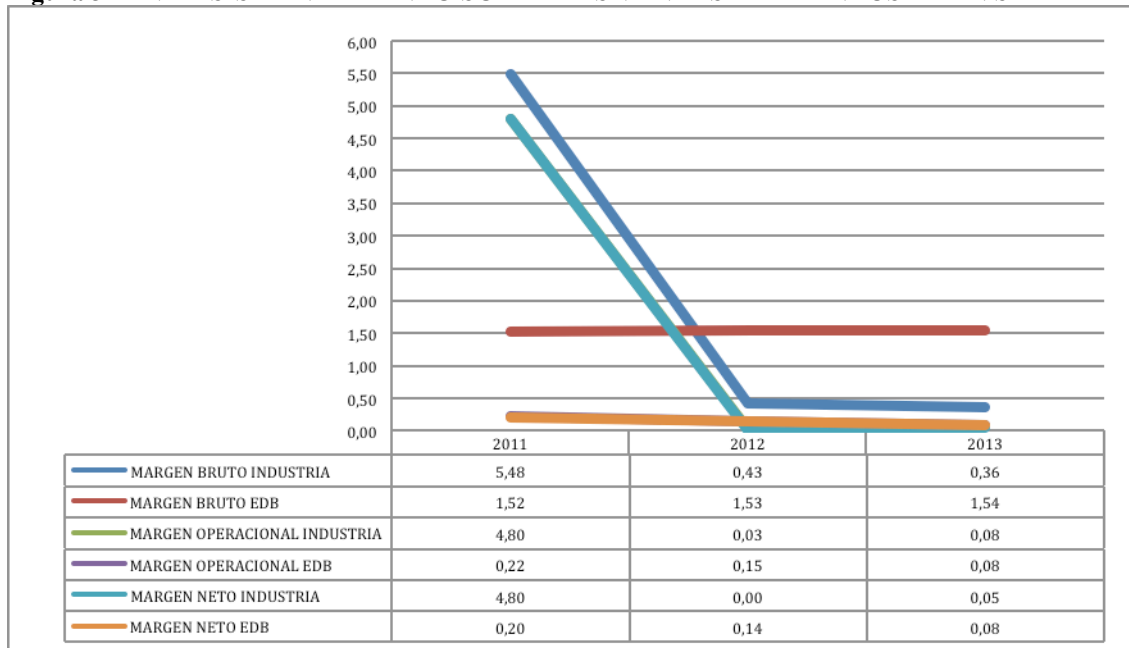


FUENTE: Actas de Consejo de Obra Enero 2014

ELABORACIÓN: La autora

Para comparar lo anterior expuesto a nivel de los resultados a nivel de rendimientos, se los presenta la gráfica N° 28, observándose que la empresa EDB conserva mejores porcentajes de utilidad que el mercado que los de la industria.

**Figura 31 ANÁLISIS RENDIMIENTO SOBRE LAS VENTAS DE LA INDUSTRIA VS EDB**



FUENTE: Actas de Consejo de Obra Enero 2014

ELABORACIÓN: La autora

### ***Rendimiento sobre la inversión***

#### ➤ Rendimiento sobre activos

DIC. 2012	DIC. 2013	DIFERENCIA
12,01%	5,85%	-6,16%

En cuanto a los resultado ROI o RSA, es conveniente contar con valores positivos para determinar la eficiencia de la gerencia en obtener utilidades con sus activos disponibles, observándose que para el periodo 2013 ha existido una fuerte disminución de 6%, al momento se cuenta con un rendimiento sobre los activos de la empresa en un 5,85%.

### ***Rendimiento sobre el capital***

#### ➤ Rendimiento sobre el capital

DIC. 2012	DIC. 2013	DIFERENCIA
14,76%	7,04%	-7,72%

En cuanto a los resultados ROE o RCC, este se convierte en el indicador del accionista, así la Sociedad Salesiana del Ecuador logra estimar el rendimiento obtenido por la inversión en la empresa a través de este indicador. Aunque es beneficioso anotar que los valores son positivos para los periodos en análisis, se debe tener como alerta que dicho indicador presenta una baja considerada de un 7.72%, respecto a los resultados del periodo 2012 vs 2013; esto debido a la pérdida de mercado en ventas en la línea editorial, luego que el Estado incluya como beneficios sociales la entrega de textos a todas las instituciones fiscales y fiscomisionales.

### **3.6.3. Indicadores de Generación de Valor**

Para continuar con el diagnóstico desde el subsistema financiero de la empresa en estudio, Editorial Don Bosco se estimaran los indicadores propios de medir el valor a nivel financiero, estos indicadores son el EVA y el CVA.

**Tabla 15 Cálculo del EVA**

	2012	2013
INGRESOS OPERACIONALES	8.099.634	7.269.968
Costo de Ventas	4.291.347	3.912.603
UTILIDAD BRUTA	<b>3.808.287</b>	<b>3.357.365</b>
Gastos de administración	2.638.104	2.756.721
Gastos de ventas		





Otros gastos operacionales		
UTILIDAD OPERACIONAL	1.170.183	600.644
Impuesto a la Renta		
UNA o NOPAT	1.170.183	600.644

ELABORACIÓN: La autora

Tabla 16 Análisis EVA 2012

FUENTE	FUENTE		TASA COSTO	PARTICIPACIÓN	PONDERACION CPM
Activos Neto Financiado	Pasivo Corriente	516.134	7%	5%	0,37%
	Largo Plazo	1.140.776	11%	12%	1,29%
	Otros Pasivo	159.027	5%	2%	0,08%
	Patrimonio	7.926.901	31%	81%	25,22%
9.742.838		9.742.838	54%	100%	26,96%

ELABORACIÓN: La autora

EVA UNA - (ANF X CPC)

EVA (1.456.723)

UNA 1.170.183

ANF 9.742.838

CPPC 27%

Tabla 17 Análisis EVA 2013

FUENTE	FUENTE		TASA COSTO	PARTICIPACIÓN	PONDERACION CPM
Activos Neto Financiado	Pasivo Corriente	443.481	8%	4%	0,35%
	Largo Plazo	1.239.086	10%	12%	1,21%
	Otros Pasivo	64.681	5%	1%	0,03%
	Patrimonio	8.527.546	33%	83%	27,39%
10.274.794		10.274.794	56%	100%	28,97%

ELABORACIÓN: La Autora

EVA UNA - (ANF X CPC)

EVA (2.376.067)

UNA 600.644

ANF 10.274.794

CPPC 29%

El indicador EVA una vez analizado en la empresa EDB tanto para el año 2012 y 2013 se determina que está perdiendo valor, no existe crecimiento. Incluso para el año 2013



se ha incrementado la pérdida de valor, llegando a establecer un EVA negativo de \$ 2.376.067 frente a los \$ 1.456.723; con estos resultados es imprescindible generar inversiones a través de diversificar las líneas de negocio. Aprovechar el activo circulante que se dispone para invertir en nuevos proyectos estratégicos.

Para determinar el índice CVA, se calculó en base a las entradas netas de efectivo por las operaciones normales de la empresa, sus inversiones estratégicas, exponiendo a continuación los Flujos de efectivo provenientes de operaciones de los años 2012 y 2013, así como su respectivo cálculo por periodo del Valor del Flujo de efectivo Agregado.

Tabla 18 Análisis OCF 2012

FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE OPERACIONES	
OCF	
Ingresos netos o ventas netas	8.099.634
Costos de ventas	4.291.347
<b>Utilidad bruta</b>	<b>3.808.287</b>
Gastos operacionales	2.638.104
<b>Utilidad operacional</b>	<b>1.170.183</b>
Depreciación De Activos Fijos En Planta	114.831
Depreciación	42.331
Desembolso por inversiones no estratégicas	
Inversiones	2.291.701
<b>Flujo de efectivo proveniente de operaciones.</b>	<b>(1.278.679)</b>

Tabla 19 Análisis OCFD 2012

FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL DEMANDADO			
OCFD			
Capital empleado (IE) Ajustado para efecto de la inflación	Total activos	x	CPCC
9.742.838		X	26,96%
<b>Flujo de Efectivo Operacional Demandado</b>			2.626.906

ELABORACIÓN: La autora

**INDICE CVA**

OCF / OCFD

**INDICE CVA**

**2012**

**(0,49)**

Tabla 20 Análisis OCF 2013

FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE OPERACIONES	
OCF	
Ingresos netos o ventas netas	7.269.968
Costos de ventas	3.912.603
<b>Utilidad bruta</b>	<b>3.357.365</b>
Gastos operacionales	2.756.721
<b>Utilidad operacional</b>	<b>600.644</b>
Depreciación De Activos Fijos En Planta	114.831
Depreciación	42.331
Desembolso por inversiones no estratégicas	
Inversiones	2.291.701
<b>Flujo de efectivo proveniente de operaciones.</b>	<b>(1.848.218)</b>

Tabla 21 Análisis OCFD 2013

FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL DEMANDADO (Operating cash flow demand)	
OCFD	
Capital empleado (IE) Ajustado para efecto de la inflación Total activos	X
	CPCC
10.274.794	X 28,97%
<b>Flujo de Efectivo Operacional Demandado</b>	<b>2.976.711</b>

ELABORACIÓN: La autora

**INDICE CVA** OCF / OCFD

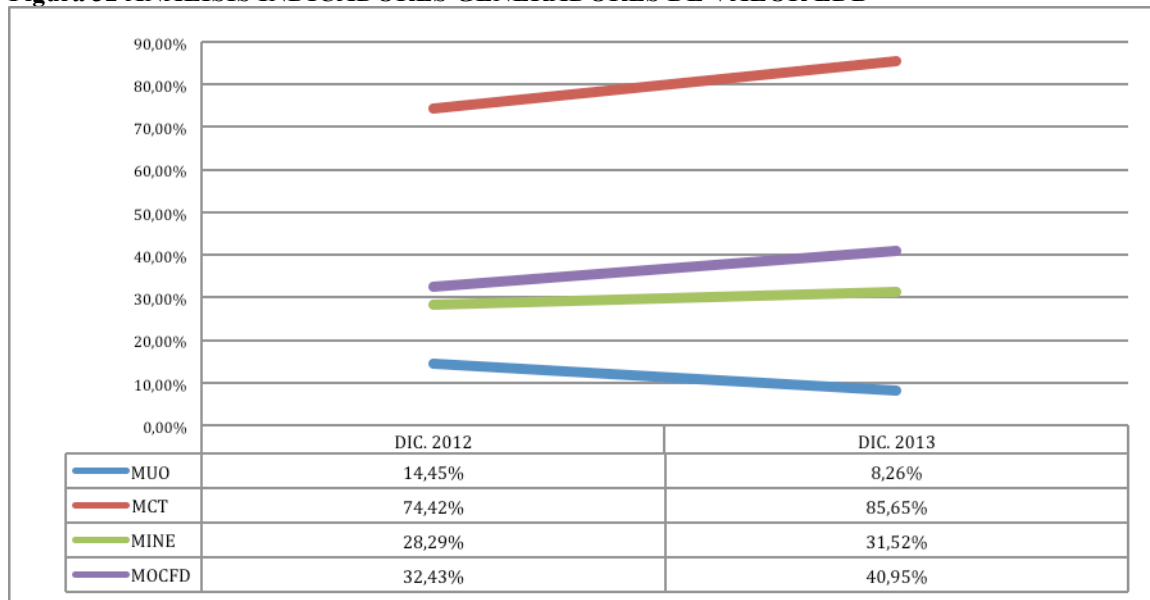
**INDICE CVA 2013** (0,62)

En el análisis de los índices CVA, podemos ver que la empresa no está agregando valor en cuanto a sus inversiones estratégicas realizadas como fue la importación de papel como materia prima, la compra de maquinaria, capacitación e innovación de personal, entre otros; sus resultados son negativos, del -49% y -62% de los años 2012 y 2013 respectivamente.

En el gráfico N° 32, se observa los índices de utilidad operacional, capital de trabajo, inversiones no estratégicas y de los flujos efectivos operacionales, el cual evidencia que el Margen de utilidad operacional ha disminuido a un 8,26% los beneficios líquidos que se generan sobre las ventas, así como el incremento del capital de trabajo, que se observa a la final no está siendo correctamente utilizado para desarrollar inversiones que apoyen a las inversiones estratégicas, al no haber capital que apoye los negocios

actuales, el índice de inversiones no estratégicas se ha incrementado respecto al periodo anterior.

**Figura 32 ANÁLISIS INDICADORES GENERADORES DE VALOR EDB**



ELABORACIÓN: La autora

	DIC. 2012	DIC. 2013	DIFERENCIA
<b>CVA</b>	3,61	3,06	-0,55
<b>OCF</b>	9.489.788	9.119.205	-370.582

Con los indicadores expuestos se determina el índice CVA, siendo que es muy bajo, está compuesto por índices que agregan valor pero en muy bajo nivel en la empresa, así como se determina que la tendencia es a la baja, se debe replantear nuevas inversiones estratégicas que mejoren el indicador, sobre todo en desarrollar aportes de capital que apoyen a las inversiones estratégicas actuales que pueden generar valor.

### 3.7. Valoración desde el subsistema del cliente

A través del estudio del mercado donde se encuentra la empresa, se puede realizar el análisis de valoración de la Marca, aunque se considera un intangible difícil de determinar desde la óptica financiera, una adecuada gestión del valor de la marca puede dar mayor posicionamiento y margen en los resultados otorgando a la empresa la creación de valor a largo plazo. Para el diagnóstico de la EDB se cuantificó los estímulos, percepciones y comportamientos de forma indirecta a través de medidas que recolectaron en un estudio de mercado. Para la empresa, los *estímulos* son la cantidad de

inversión en publicidad, propaganda y promociones en la línea de Textos LNS; línea varios, que son todos los útiles escolares y suministros de oficina; y los servicios de imprenta con que se crean posicionamiento; las *percepciones* son lo que tiene en mente el consumidor, como los “Diccionarios LNS”, “Enciclopedias y Atlas LNS” entre otros, y el *comportamiento* se los mide a través de las ventas, cuota de mercado, precio relativo, beneficios de los clientes, retención, fidelidad, satisfacción, entre otros.

La complejidad del mercado en la Editorial Don Bosco, al ser unidades diferenciadas de negocio, hace que los componentes que dan valor a una marca se dispersen por diferentes áreas, bajo diferentes responsabilidades, por ellos se presente un análisis por unidad de negocio y por resultados globales de la empresa.

### 3.7.1. Cuota de Mercado

Dentro del análisis se presenta la proporción de ventas de la empresa EDB en los últimos años 2012 y 2013, y se establece una ponderación de participación del mercado de acuerdo a cada unidad.

**Tabla 22 Participación del mercado EDB- LNS- CGS**

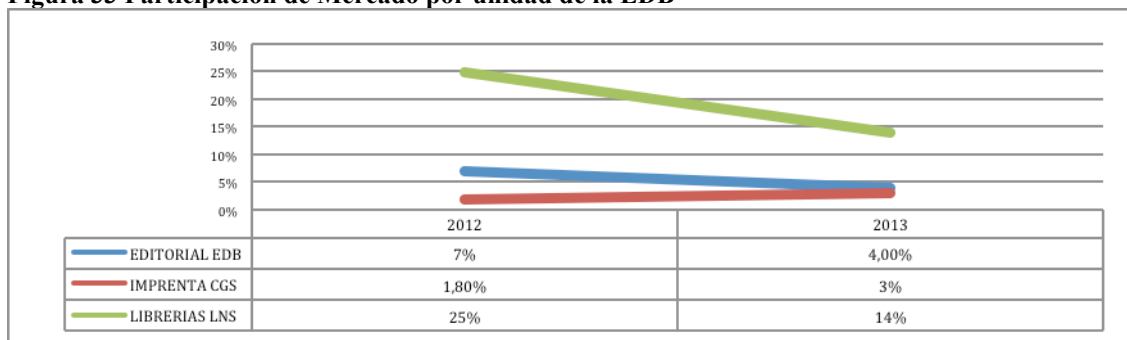
UNIDADES	Año 1		Año 2		PART. DE MERCADO	
	2012		2013		2012	2013
	Ventas	%	Ventas	%		
EDITORIAL EDB	\$ 864.801	9%	\$ 266.026	4%	7%	4%
IMPRENTA CGS	\$ 959.158	14%	\$ 986.370	14%	1,8%	3%
LIBRERIAS LNS	\$5.896.770	77%	\$ 5.723.403	82%	25%	14%
	<b>\$ 7.720.731</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 6.975.800</b>	<b>100,00%</b>		

ELABORACIÓN: La autora.

FUENTE: Investigación de mercado EDB 2012 – 2013

Este cálculo permitió conocer la de porción de mercado que tiene la empresa, de acuerdo a cada unidad de negocio. Como se observa en la siguiente gráfica, se ve que solo la unidad de imprenta ha logrado crecer con una participación de mercado adicional en un mínimo 1,20% adicional, mientras que para las unidades editorial y librerías aun ha sido difícil recuperar la participación de ventas en las instituciones donde el Estado hace la entrega gratuita de material, se ha disminuido un 3% y un 11% respectivamente.

**Figura 33 Participación de Mercado por unidad de la EDB**



ELABORACIÓN: La autora.

FUENTE: Investigación de mercado EDB 2012 - 2013

Se pudo investigar de acuerdo al mercado de negocio de cada unidad, el detalle de la cuota de mercado del año 2013 respecto a las cantidades de unidades vendidas en el mercado, así como de los ingresos del mercado.<sup>3</sup>

**Tabla 23 Análisis de la Cuota de mercado EDB- LNS- CGS del año 2013**

	UND. VENDIDAS (a)	TOTAL UNIDADES MERCADO (b)	CUOTA EN UNIDADES (a/b)
<b>EDITORIAL</b>	55	1.246	4,41%
<b>IMPRENTAS</b>	400.000	10.000.000	4,00%
<b>LIBRERIAS</b>	2.700.000	20.000.000	13,50%

	VENTAS (c)	TOTAL VENTAS MERCADO (d)	CUOTA EN FUNCION DE LOS INGRESOS (c/d)
<b>EDITORIAL</b>	158.000	3.761.905	4,20%
<b>IMPRENTAS</b>	990.000	33.000.000	3%
<b>LIBRERIAS</b>	5.852.000	41.800.000	14%

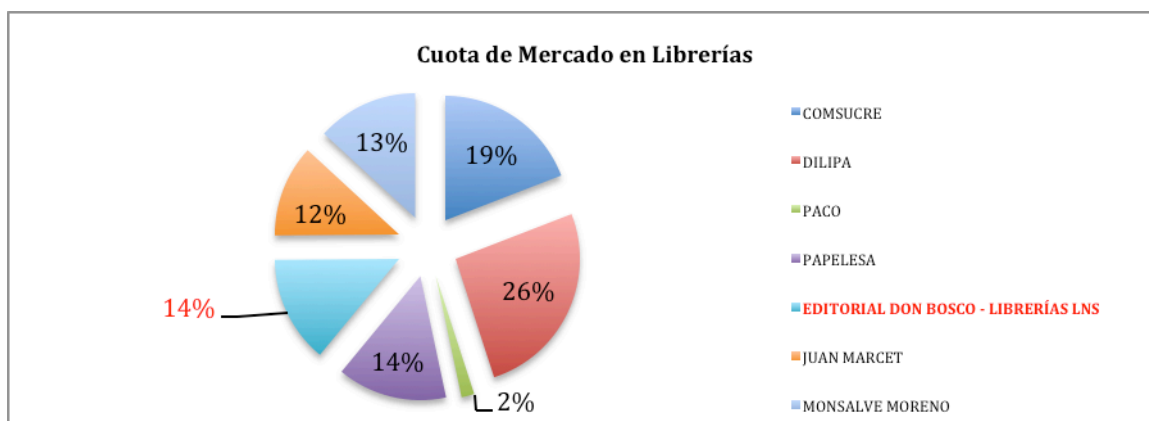
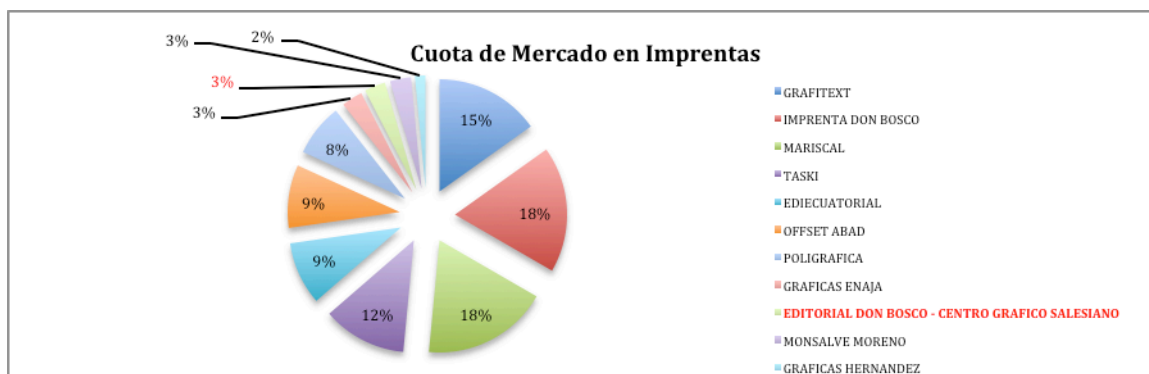
ELABORACIÓN: La autora.

FUENTE: Cámara del Libro, Asociación de Industriales Gráficos, Cámara de Papeleros.

De acuerdo al tipo de negocio se analizó el nivel de facturación de las empresas que forman parte de cada segmento de mercado, determinando las siguientes cuotas de mercado.

<sup>3</sup> Ver Anexos, detalle de cálculos de cuotas de mercado por unidad de editorial, imprenta y librería.

**Figura 34 GRAFICOS DE PARTICIPACIÓN DE CUOTA DE MERCADO POR UNIDAD**



ELABORACIÓN: La autora.

FUENTE: Cámara del Libro, Asociación de Industriales Gráficos, Cámara de Papeleros.

### 3.7.2. Satisfacción al Cliente

Para poder determinar el nivel de satisfacción, se utilizó una encuesta, que sirva como documento interno dentro de la gestión GBV, que se completa al final del servicio o entrega del producto.<sup>4</sup> Para la Editorial Don Bosco se recomienda hacerlo bimensual al igual que se manejan las planificaciones de cada unidad y departamentos un documentos para el control de estos indicadores.

<sup>4</sup> Ver anexos Documentos modelo GBV.



Para el cálculo del nivel de satisfacción en la Editorial Don Bosco, se resume el siguiente cuadro de cantidad de clientes del año 2013, según los reportes de datos del sistema interno de la empresa.

**Tabla 24 Cálculo Nivel de satisfacción del cliente EDB- LNS- CGS del año 2013**

	CLIENTES ATENDIDOS EN EL PERIODO (a)	CLIENTE CON RECLAMOS/ INSATISFECHOS (b)	CLIENTES TOTALES SATISFECHOS (c)
EDITORIAL	27	1	26
IMPRENTAS	220	15	205
LIBRERÍAS	5220	261	4959
	Grado de satisfacción (c/a)	Grado de insatisfacción (b/a)	
EDITORIAL	96%	4%	
IMPRENTAS	93%	7%	
LIBRERIAS	95%	5%	

ELABORACIÓN: La autora.

Fuente: Investigación de mercado EDB.

Estos índices de satisfacción de la empresa, deben ser valorados con cuidado y mucha atención, ya que nos indican que aunque el nivel de satisfacción parece alto, el nivel de atención no debe descuidarse, lograr cautivar al cliente nos asegura fidelidad y por consiguiente que las inversión que se hace para atraer nuevos clientes va a ser menor si ya se cuenta con la simpatía y aceptación del consumidor. De igual manera no se debe descuidar el trato y la respuesta inmediata ante los clientes que por algún motivo no están a gusto del producto o servicio, de igual forma dejarlos desatendidos puede ocasionar un efecto negativo multiplicador para la imagen de la empresa.

### 3.7.3. Adquisición de nuevos clientes

En la Editorial Don Bosco, se ha participado de ferias, congresos, talleres donde se han encontrado nuevos segmentos y tipos de clientes; al momento se trabaja en la revisión a detalle del listado de 2500 empresas registradas en la base de la Cámara de Comercio de Cuenca, y del cual se tiene revisado un 15%, es decir 300 empresas del área urbana del cantón Cuenca.

Para el modelo de gestión basada en valor, ya se debería plantear cronogramas de revisión de información, objetivos a alcanzar, para captar nuevos clientes y definir las estrategias a implementar a la hora de atraer a nuevos clientes.





### 3.7.4. Retención de nuevos clientes

Dentro de el subsistema de clientes se debe valorar los clientes que son periódicos, fieles y que se han vuelto recurrentes. Las causas se han identificado que es por la atención, tiempo de entrega, y logística al momento de la distribución. De esta forma para el año 2013 se revisó que clientes han sido retenidos, obteniendo que la tasa en promedio para la Editorial Don Bosco, entre todas sus unidades de servicio es de un 16%. Dicho valor es aún menor ya que se debe contemplar que es mejor invertir en la retención de los clientes que en la búsqueda de unos nuevos, así el costo de retención será menor incluso que el inversión en nuevos clientes.

**Tabla 25 Cálculo Retención de clientes EDB- LNS- CGS**

	<b>NO. CLIENTES ATENDIDOS (a)</b>	<b>CLIENTES RETENIDOS (b)</b>	<b>Tasa de Retención (b/a)</b>
<b>EDITORIAL</b>	27	4	15%
<b>IMPRENTAS</b>	220	24	11%
<b>LIBRERIAS</b>	5220	1120	21%

ELABORACIÓN: La autora.

Fuente: Informe de Cartera y Sistema interno EDB – Assis

En el caso de la empresa en estudio se tiene como clientes periódicos todas aquellas obras y demás organizaciones que maneja la Sociedad Salesiana del Ecuador, como las distintas casas y parroquias salesianas, las unidades educativas salesianas, la Universidad Politécnica Salesiana, Editorial Abyayla, entre otras.

### 3.7.5. Rentabilidad del cliente

Así como se define el segmento de mercado a trabajar, también la empresa a diferenciado los segmentos de cliente que normalmente se atiende desde cualquier de las unidades de la Editorial Don Bosco, identificando que sus principales clientes son los pertenecientes a la Sociedad Salesiana del Ecuador, todos los que pertenecen a un mercado comercial o industrial como empresas privadas, los distintos canales y distribuidores donde se comercializa los productos, todas aquellas entidades públicas que mediante el proceso de contratación con el estado se pueden licitar, y los clientes que pertenecen a un segmento de agencias publicitarias, o imprentas de menor tamaño.

A todos los segmentos de clientes antes anotados se los encasilla de acuerdo al porcentaje de rentabilidad que se manejan para cada uno de ellos. De esa forma se



puede identificar la estrategia a trabajar para cada segmento. El cuadro base para determinar su rentabilidad es:

CLIENTES	RENTABLES	NO RENTABLES
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

ELABORACIÓN: La autora.

FUENTE: (Domínguez Doncel & Gutiérrez Hermo, 2007)

De acuerdo a los beneficios por segmento de cliente, enunciados por la Editorial Don Bosco se definen como clientes más rentables o menos rentables de acuerdo a al siguiente Tabla:

**Tabla 26 Porcentaje de rentabilidad por segmento de clientes EDB- LNS- CGS**

	RENTABLES		NO RENTABLES	
<b>Segmento seleccionado</b>	30%	Clientes a nivel comercial e industrial.	17%	Clientes pertenecientes a la Sociedad Salesiana del Ecuador.
	25%	Canales-Distribuidoras		
<b>Segmento no seleccionado</b>	20%	Entidades públicas.	8%	Agencias Publicitarias

ELABORACIÓN: La autora.

Fuente: Informe de Cartera y Sistema interno EDB – Assis

Es importante conocer la rentabilidad por segmento de cliente, para incorporar estrategias acordes al modelo de gestión basada en valor; aunque esta información se encuentra global en los estados financieros, es más factible llevar el control por unidad de negocio sobre el estado de los clientes que manejan. Así se conoce que trabajar a nivel empresarial para el sector comercial e industrial, son los que mayor rentabilidad tienen, un 30%, como los canales y distribuidores con un 25%, considerar el trabajar con las entidades públicas, que también perciben una rentabilidad en la empresa de un 20%.

El segmento de trabajo para las obras de la sociedad salesiana, así dejen menor margen de utilidad, son los clientes internos prácticamente de la empresa, y por último vale reprogramar el nivel de atención para agencias publicitarias e imprentas que dejan un valor todavía menor de rentabilidad, de un 8%.

A nivel empresarial, en esta última década se forman más gerentes que prestan atención a cómo sus empresas comunican sus marcas a los inversionistas y accionistas, el papel



importante que juegan en potenciar el rendimiento de la empresa. La Editorial Don Bosco al formar parte de la Sociedad Salesiana del Ecuador y ser ellos accionistas totales, deben incluir en sus evaluaciones de POA anual el “valor de marca”.

El estudio de valoración financiera de una marca corresponde a motivo de estudio individual; por lo que para esta sección de análisis en la presente investigación se utilizó la metodología de evaluación de marca de Morán (Domínguez Doncel & Gutiérrez Hermo, 2007):

El objetivo es establecer comparaciones año a año para buscar la combinación más efectiva entre los parámetros que componen el valor de la marca. Por ello en la empresa EDB al ser la primera vez que se realizará el estudio, parte desde el año 2013 para que la gerencia cuente con esta información y sirva para la evaluación en el próximo periodo.

Su forma de cálculo se determina bajo la siguiente fórmula:

$$\text{Valor de marca} = \text{Cuota de mercado} \times \text{Índice de fidelidad} \times \text{Precio relativo}$$

En los puntos anteriores ya se obtuvo el valor de cuota del mercado, tasa de retención y grado de satisfacción; así como la cuota en unidades y la cuota en función de los ingresos que sirven para obtener el precio relativo.

1. Cuota o penetración de mercado-marca.
2. Fidelidad (Retención + satisfacción).
3. Precio relativo = Cuota de mercado en ingresos / Cuota de mercado en unidades = %

**Tabla 27 Cálculo Valoración de la Marca: 2013**

	<b>Cuota De Mercado (1)</b>	<b>Tasa De Retención (2)</b>	<b>Grado De Satisfacción (3)</b>	<b>Índice de Fidelidad (4) (2+3)</b>	<b>Cuota en Unidades (5)</b>	<b>Cuota En Función De Los Ingresos (6)</b>	<b>Precio Relativo (7) (6/5)</b>
<b>EDITORIAL</b>	4%	15%	96%	111%	4,41%	4,20%	95%
<b>IMPRENTAS</b>	3%	11%	93%	104%	4,00%	3,00%	75%
<b>LIBRERIAS</b>	14%	21%	95%	116%	13,50%	14,00%	104%

ELABORACIÓN: La autora.

En función del posicionamiento se determina la importancia o peso que tiene cada una de las métricas utilizadas para calcular el índice de valor de marca, determinándose para la Editorial Don Bosco la siguiente forma:



**Tabla 28 Ponderación y pesos para la Valoración de la Marca 2013**

	<b>Cuota De Mercado (1)</b>	<b>Índice de Fidelidad (4)</b>	<b>Precio Relativo (7)</b>
<b>Peso</b>	30,00	50,00	20,00
<b>EDITORIAL</b>	4%	111%	95%
<b>IMPRENTAS</b>	3%	104%	75%
<b>LIBRERIAS</b>	14%	116%	104%

Elaboración: La autora.

**Tabla 29 Cálculo Valoración de la Marca**

	<b>Valor de marca</b>			
	<b>Cuota de mercado</b>	<b>Índice de fidelidad</b>	<b>Precio relativo</b>	<b>Valor de la marca por U.N.</b>
EDITORIAL	1,2	55,56	20,24	76,99
IMPRENTAS	0,9	52,05	17,44	70,39
LIBRERIAS	5,1	58,23	24,69	88,02

ELABORACIÓN: La autora.

Fuente: Informes Internos EDB – Assis

*Cuota de mercado:* Se estima un peso del 30%, debido a que el posicionamiento de exclusividad y calidad del producto no busca de forma explícita realizar grandes campañas promocionales para conquistar grandes cuotas de mercado. La empresa debe ir aprovechando este valor para posicionar el producto, marca LNS -EDB.

*Fidelidad:* Se le estima un peso del 50%, debido a que la marca busca crear comunidades de usuarios en torno al producto, convirtiendo a esos clientes en fieles al máximo del mismo.

*Precio relativo:* Se le estima un peso del 20%. El precio no es un valor relevante para los clientes, que buscan exclusividad y calidad por encima de todo.

Como ya indicó esta valoración de la marca, es un importante estudio de mercado que ayuda a diagnosticar la empresa, dejando para el periodo un valor o puntuación referencial en el valor de marca. En el caso de la EDB al tener unidades de negocio diferenciadas, se ha calculado el Valor de Marca para cada una, siendo que para la Librería a través de sus siglas LNS, tiene mayor valoración de marca con 87 puntos, le sigue la Editorial, que al igual con sus siglas EDB tienen una valoración de 77 puntos, y la unidad de imprenta que recién se abrió la atención en el año 2011 debe surgir y darse a conocer su marca CGS, que al momento tiene 70 puntos.

El éxito e interpretación radicará en las políticas internas que maneje la empresa, considerando en este análisis dos políticas claramente identificadas:

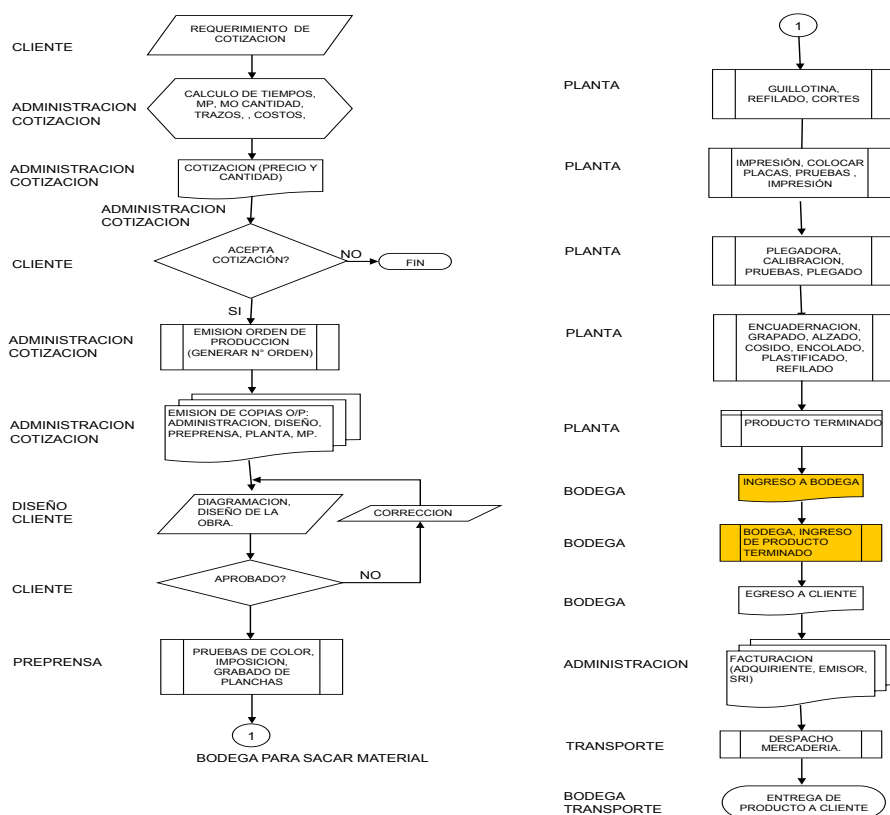
- ✓ Permanecer en constante innovación, agregando valor en aspectos técnicos y de procesos, para mejorar prácticas de la industria gráfica y con ello productos más reconocidos.
- ✓ Determinar políticas de crédito correctas para cada uno de los segmentos de clientes que se manejan.

### 3.8. Valoración desde el subsistema de los procesos internos

En la Editorial Don Bosco la unidad de imprenta debe implementar indicadores de control de producción para el proceso de impresión en las distintas etapas del producto o servicio. Para mayor comprensión se detalla el Flujograma de los procesos de Producción para la unidad de imprenta del Centro Gráfico Salesiano.

**Figura 35 Flujograma del Proceso de Producción**

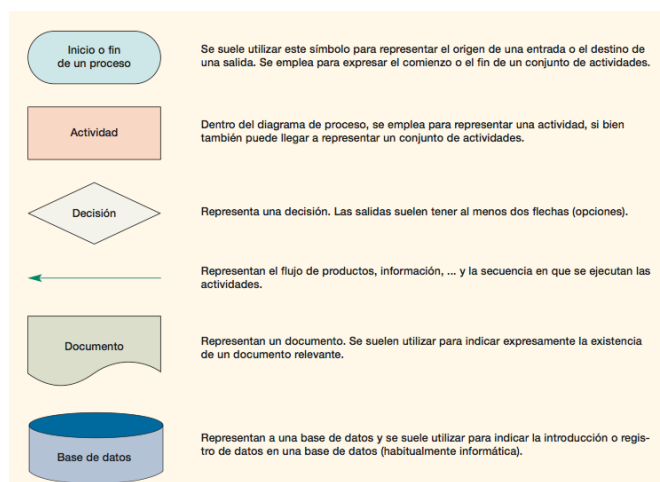
#### FLUJO GENERAL DE PROCESO DE PRODUCCION



ELABORACIÓN: La autora

Fuente: Manual de procesos de producción interno de EDB- de la unidad de Imprenta CGS

Figura 36 Flujograma del Proceso de Producción



Fuente: (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2002)

### 3.8.1. Índices de productividad

Mediante los índices de productividad, se ha podido determinar el comportamiento de los procesos internos respecto a la producción, comparando los dos años inmediatamente anteriores.

- Índice de productividad, Se obtuvo de la diferencia de las ventas netas entre el costo de ventas de todos los recursos utilizados, obteniendo los siguiente resultados:

DIC. 2012	DIC. 2013
1,80	1,78

Como se observa del periodo 2012 al 2013 ha existido una disminución en 2 puntos del índice de productividad, ahora mantiene un índice de mayor a uno, que considera que los recursos que se han usado para la fabricación son óptimos para llegar a ser efectivo en las ventas; de igual forma se evidencia que tiende a disminuir, esto debido a varios factores que se han suscitado en la planta de producción en el último año, como fue el incrementó de cinco personas nuevas en planta, adicional se cambiaron los turnos de trabajo de 8 horas normal, a dos turnos de doce horas, requiriendo la contratación de personal eventual, que por su naturaleza de contratación temporal se da con un porcentaje más de costo en su nómina, y por último el hecho que se trabajará elevando la cantidad de horas extras y por ende se incrementado el costo de ventas.



➤ Índice de productividad de mano de obra

DIC. 2012	DIC. 2013
3,96	2,41

Los costos de mano de obra de un periodo a otro han tenido una disminución en 1,55 puntos, esto debido a que por la atención de nuevos mercados de negocios se han empezado a elaborar en la unidad de imprenta, productos que tienen la peculiaridad de hacerlos mediante terminados manuales desde el área de Encuadernación, esto ha llevado que para el 2013 exista un índice de \$ 2,41 de efectividad en el uso de mano de obra para cumplimiento de las venas, siendo menos productivos ya que los tiempos para completar la elaboración de una funda shopping, carpetas troqueladas, sobres, pastas duras entre otros productos lleven más tiempo. De este indicador se reconoce la necesidad de buscar máquinas que automaticen ciertos procesos para mejorar el índice de productividad de mano de obra.

➤ Índice de productividad de materia prima

DIC. 2012	DIC. 2013
2,06	1,15

Tal como se ha revisado anteriormente prevalece la tendencia a disminuir el índice de productividad, en este análisis se observa que la productividad en materia prima a tenido una disminución en menos de un punto (0,91) para el año 2013, esto debido a que los costos de materias primas fueron más elevados, específicamente no se realizó la importación de papel, y hubo una disminución de cupos para la compra de materias primas especiales como barniz y tintas que ocasionó que en el mercado local los precios se incrementen, de igual forma se presente un índice de efectividad de \$ 1,15 en el buen uso de materias primas para llegar a fabricar los productos para la venta.

➤ Índice de productividad total

DIC. 2012	DIC. 2013
11%	5%

Este indicador define el nivel de productividad total, una vez descontados los costos de producción y los gastos en que se incurrió para efectuar las ventas. Aunque los valores son positivos para cada año, se observa que de un periodo a otro la variación es un decrecimiento de un 6%. Al igual que todos los indicadores antes expuestos, se debe



considerar las características en el periodo de análisis, siendo que el incremento de obreros, de horas de trabajo extraordinario, de costos de materia prima más cara, y junto con esto la reprogramación de los procesos nos ha hecho menos efectivos frente al año 2012; por todo lo expuestos como una de las acciones para minimizar los elevados costos es con el buscar maquinaria y personal idóneo para ciertas tareas, que logren que el trabajo se haga en menos tiempo y usando menos recursos y de esta forma se pueda aumentar la productividad total.

Los indicadores de productividad pueden utilizarse en cuanto insumos o ciclos sean necesarios, por lo que como ejemplo en este estudio, se realizará el análisis de productividad de un producto considerado como “estrella”, el Diccionario Estudiantil.

**Tabla 30 Comparación de productividad en elaboración de un producto**

COMPARACION DE PRODUCTIVIDAD EN ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO ESTUDIANTIL								
	PRODUCCION POR PEDIDOS DE TEMPORADA							
	TEMPORADA 1: COSTA		TEMPORADA 2: SIERRA		TEMPORADA 3 AJUSTE SIERRA		TEMPORADA 4 AJUST SIERRA	
Volumen de Ventas	70000		60000		10000		20000	
Precio de Venta unitario	\$ 4,50		\$ 4,50		\$ 4,50		\$ 4,50	
Costo de Mano de Obra x Hora	\$ 3,33		\$ 3,33		\$ 3,33		\$ 3,33	
N° de Horas Empleadas	700		600		180		220	
Costo de Materia Prima Unitario	\$ 90.000,00		\$ 75.000,00		\$ 15.000,00		\$ 27.000,00	
Depreciación	\$ 5.000,00		\$ 4.000,00		\$ 900,00		\$ 1.500,00	
Otros Gastos	\$ 15.000,00		\$ 13.000,00		\$ 2.500,00		\$ 4.500,00	

	TEMPORADA 1: COSTA		TEMPORADA 2: SIERRA		TEMPORADA 3 A.J.S (ajuste temp. sierra)		TEMPORADA 4 A.J.S (ajuste temp. sierra)	
	Valor	IP	Valor	IP	Valor	IP	Valor	IP
Ventas	\$ 315.000,00		\$ 270.000,00		\$ 45.000,00		\$ 90.000,00	
Costo Total de Mano de Obra	\$ 2.333,33	135,00	\$ 2.000,00	135,00	\$ 600,00	75,00	\$ 733,33	122,73
Costo Total de Materia Prima	\$ 90.000,00	3,50	\$ 75.000,00	3,60	\$ 15.000,00	3,00	\$ 27.000,00	3,33
Índice de Productividad Total	2,80		2,87		2,37		2,67	
% de Incremento o Disminución de Productividad respecto al periodo inmediatamente anterior			2,43%		-17,54%		12,65%	
Utilidad	\$ 212.666,67		\$ 184.000,00		\$ 27.800,00		\$ 59.266,67	



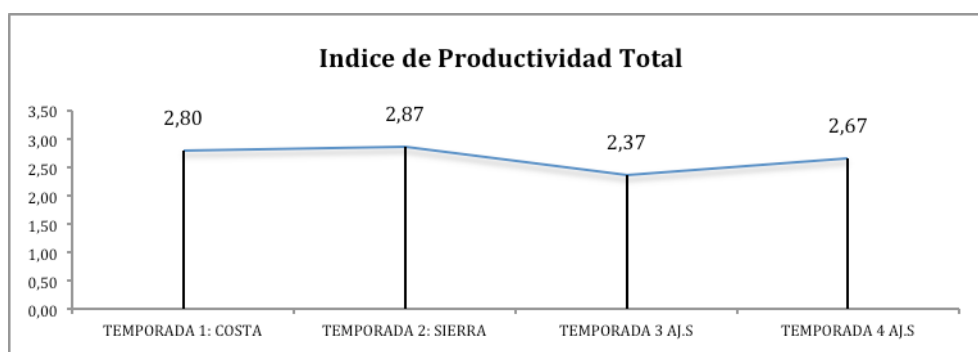
<b>INDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL PROMEDIO</b>
<b>2,68 &gt; 1 Uso eficiente de los recursos.</b>
<b>INDICE DE PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO PROMEDIO</b>
<b>\$ 116,93 es la eficiencia de la mano de obra utilizada.</b>
<b>INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LA MATERIA PRIMA PROMEDIO</b>
<b>\$ 3,36 es la eficiencia de materia prima utilizada.</b>

ELABORACIÓN: La autora

Fuente: Ordenes de Producción Interna CGS

La siguiente gráfica representa los índices de productividad total durante las cuatro producciones realizadas.

**Figura 37 Índice de Productividad del ítem Diccionario Estudiantil**



ELABORACIÓN: La autora

Fuente: IPT Dicc. Estudiantil CGS

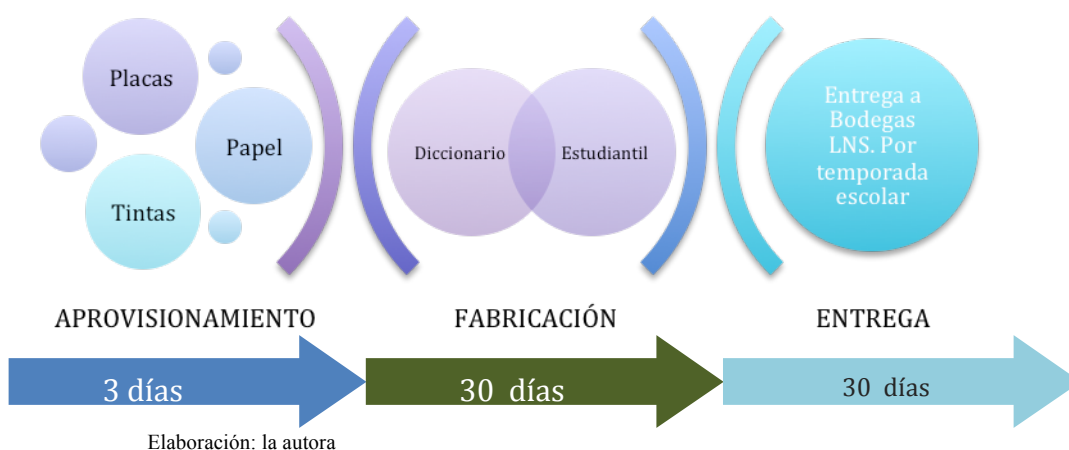
En el ejemplo de medición de productividad del producto “Diccionario” se obtuvo que su índice promedio de productividad de mano de obra es de casi \$ 117, es decir que este valor se dio buen uso dentro del proceso de elaboración, esto gracias a que cuenta con material adecuado en el tiempo oportuno con una organización adecuada en producción. En cuanto al índice de productividad de materia prima Es el grado de eficiencia con el que se empleó la fabricación del producto.

Es importante dentro del análisis de productividad conocer los Lead Times, o tiempos de carga; para ello se considerará el mismo caso del producto arriba analizado, el Diccionario Estudiantil, en el cuál se obtuvieron mediante análisis de las órdenes de producción los tiempos exactos que manejaron en proceso desde la recepción de pedidos, aprovisionamiento, fabricación, despachos y entregas en la cadena logística.

Desde la recepción del pedido para la iniciar la orden de producción, tarda 63 días hasta que el producto llegue a manos de los clientes, siendo estas canales de distribución, librerías y consumidores finales (estudiantes).

**Figura 38 Tiempos de carga del proceso en producción de un ítem: Diccionario**

#### LEAD TIME LOGISTIC



### 3.9. Valoración desde el subsistema del aprendizaje y crecimiento

Desde este subsistema se analizó la infraestructura que la empresa dispone en cuanto a las personas, los sistemas y los procedimientos, para ofrecer mejoras y crecimiento a largo plazo. Otorgando el espacio adecuado al departamento de personal, siendo este el que influencia sin duda al resto de áreas. Esta tarea está a cargo del departamento de talento humano, cuenta con una psicóloga laboral y una auxiliar de talen humano para llevar el control de todo lo que respecta a las 142 personas que son en la Editorial Don Bosco entre empleados fijos y eventuales.

#### 3.9.1. Calidad de vida

Editorial Don Bosco, al formar parte de la Congregación Salesiana gestiona que desde el departamento de talento humano se fomente el carisma salesiano, convirtiendo al colaborador como parte intrínseca de la empresa, logrando con esto una mayor calidad de vida.

*Los indicadores que sirven para la medición son:*



- Medición de percepción de la satisfacción respecto al Plan de Beneficios, que se ha obtenido valorando una encuesta de lo que el empleado percibe ante el seguro privado que brinda la empresa.<sup>5</sup> A continuación se presenta el grado de satisfacción en el uso de dicho seguro, en los dos periodos 2012 y 2013.

2012	2013
75%	82%

En comparación del último año se observa que se ha incrementado la percepción de satisfacción frente al seguro de beneficios de salud, provocando que el personal tenga un nivel de bienestar frente a su calidad de vida respecto a su trabajo en la empresa. Para el año 2013, de los 45 empleados que han hecho uso del seguro privado de salud, 37 colaboradores están a gusto y han aceptado sus beneficios, mientras que los 8 restantes han dejado plasmado su malestar por la falta de información en cuanto a qué rubros no se hace responsable el seguro, y por ende no se les cubre en su totalidad.

- Tasa de rotación de personal

DIC. 2012	DIC. 2013
16%	23%

La rotación de personal es elevado por la contratación de personal eventual que ocurre por temporada escolar en las librerías, y por volumen de trabajo en la planta de producción. De esto se ha identificado que se ha incrementado en 7 puntos la tasa de rotación de personal, esto debido al número de contratos eventuales que se han realizado en el área de producción por contratos no mayores a 180 días.

- Análisis de desvinculaciones

DIC. 2012	DIC. 2013
11%	20%

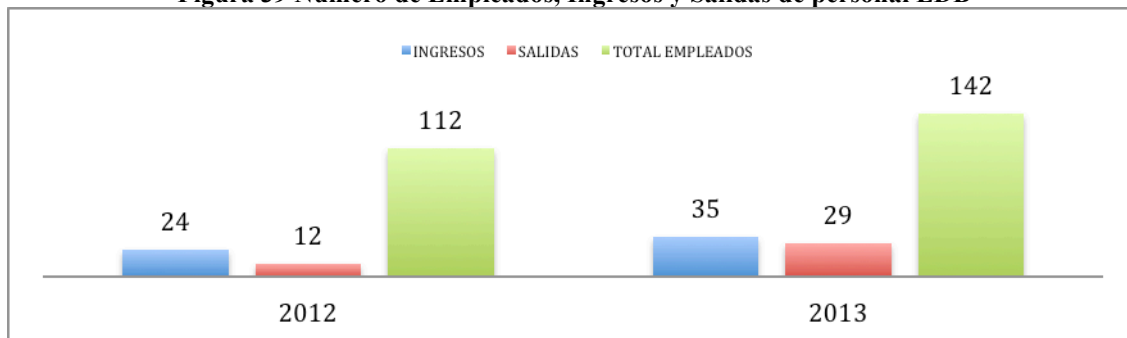
Bajo la misma relación del indicador anterior, se observa un incremento de 9% en desvinculaciones de un periodo a otro, debido justamente a que por la naturaleza del negocio los ciclos de producción y venta requieren personal eventual y estos luego de cumplido su tiempo de contrato se da por terminada la relación laboral.

La siguiente gráfica visualiza la cantidad de ingresos y salidas de personal en los periodos de análisis.

<sup>5</sup> Ver anexos Documentos modelo GBV



**Figura 39 Número de Empleados, Ingresos y Salidas de personal EDB**



ELABORACIÓN: La autora

### 3.9.2. Sistema de Incentivos y Reconocimientos

Al momento al Editorial Don Bosco, no cuenta con un sistema como este, pero para generar valor a los accionistas, hay que promover o animar a que el personal este totalmente comprometido, logrando minimizar los errores ser más productivos, y por consiguiente forjar valores adicionales.

Por lo pronto, el departamento de GTH lleva actualizando un total de 77 cargos dentro de la revisión del perfil del cargo, el nivel y la banda salarial donde pertenece, es decir presenta un avance de un 54%.

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se presenta la siguiente tabla resumen, con los aspectos a considerar en cada subsistema para la identificación de generación de valor.

**Tabla 31 Matriz Actual de Generación de Valor**

Aspectos para considerar en el modelo.	Indicadores	Fórmulas	2012	2013	Valor
Solvencia	Endeudamiento del Activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$	19%	17%	SI
Rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo DUPONT	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) \times (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$	11%	6%	NO
Rentabilidad	Margen de utilidad neta MUN	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$	14%	8%	NO
Liquidez	Prueba Ácida sin inventarios	$(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$	\$4,94	\$5,35	SI
Gestión	Rotación de Inventarios	$\text{Costo de ventas} \div \text{Inventarios}$	1,63 veces	1,28 veces	NO
Gestión	Rotación de Cartera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por cobrar}$	5,7 veces	5,5 veces	NO



Rentabilidad	Rendimiento sobre los activos ROI o RSA	Utilidad operativa / Activos totales	12%	6%	NO
Rentabilidad	Rendimiento sobre el capital ROE	Utilidad neta / Patrimonio	15%	7%	NO
Valor	EVA	UNA - (ANF X CPC)	\$-1.456.723	\$-2.376.067	NO
Valor	Índice CVA	OCF / OCFD	-49%	-62%	NO
Valor	CVA	(MUO + MCT + MINE ) / MOCF	3,61	3,06	NO
Valor	OCF	INDICA CVA * OCFD	\$9.489.788	\$9.119.205	NO
Clientes	Cuota de Mercado	Ventas / Total de Ventas en el mercado		21,20%	SI
Clientes	Satisfacción de Clientes	Número de Clientes Satisfechos/Número Total de Clientes Encuestados		95%	SI
Procesos	Índice de Productividad Total	(Precio de Venta unitario * nivel de producción) / (Costo de MO + Costo de MP + Depreciación + Gastos)		\$235,40	NO
Personal	Satisfacción respecto al Plan de Beneficios	Valoración de encuesta	11%	5%	SI
Personal	Programa de Incentivos y Reconocimiento	Avance de revisión de cargos.	75%	82%	NO

ELABORACIÓN: La autora

**Tabla 32 Resumen de generación de Valor**

Indicadores	Genera Valor	Ámbito de acción
Endeudamiento del Activo	SI	La participación de los acreedores sobre los activos de la empresa es menor.
Rentabilidad Neta del Activo DUPONT	NO	Disminución total de la rentabilidad neta de los activos en un 5%,y del margen de la utilidad neta que también cayó un 6%; es necesario para incrementar el valor de la empresa que en el desarrollo de la operación de cada unidad editorial, imprenta y comercialización se deba incrementar a través del correcto uso de su activo la utilidad.
Margen de utilidad neta MUN	NO	
Prueba Ácida sin inventarios	SI	Tiene mayor cantidad de dinero para cubrir sus deudas corrientes en comparación con el año anterior, lo que no sucede con los indicadores de la industria.
Rotación de Inventarios	NO	El tiempo desde la fabricación del producto hasta su venta, es muy largo ocasionando rotación cada vez menor, adicional la rotación de recuperación de cartera que tiende a disminuir evitando contar con el recurso financiero en menor tiempo, por todo esto, no se contribuye a la generación de valor en la empresa.
Rotación de Cartera	NO	
Rendimiento sobre los activos ROI o RSA	NO	Al disminuir la rentabilidad en indicadores claves como estos en un 7% promedio, se demuestra la falta de acciones claves y desarrollo de planes estratégicos que generen valor y logren incrementar la utilidad.



Rendimiento sobre el capital ROE	NO	
EVA	NO	Se identifica que no existe valor agregado en la empresa, incluso se esta destruyendo, esto sin duda por no trabajar en inversiones estratégicas que mejoren los resultados por cada unidad.
Índice CVA	NO	
CVA	NO	
OCF	NO	
Cuota de Mercado	SI	A nivel de trato de clientes el lograr tener como mínimo del 20% de participación en el mercado, con clientes satisfechos mayor al 95%, se considera que se genera valor desde la marca LNS - EDB y de la empresa. Esto gracias a las opciones variadas de unidades de negocio.
Satisfacción de Clientes	SI	
Valor de marca	SI	
Índice de Productividad Total	NO	La disminución en el índice de productividad demuestra que no se esta generando valor en la empresa, los procesos son menos efectivos y eficientes tendiendo a mejorar el control o modificación de manejo de producción en cuanto a materias primas y mano de obra.
Satisfacción respecto al Plan de Beneficios	SI	Existe personal satisfecho con el manejo que se da sobre el seguro de salud privado que otorga la empresa.
Programa de Incentivos y Reconocimiento	NO	La falta de planes elaborados para la motivación del personal es necesario, y así continuar desarrollando el plan de incentivos y reconocimientos, partiendo de una revisión de los cargos de cada empleado.

ELABORACIÓN: La autora

Una vez realizada la matriz anterior donde se identifica si se está generando valor o no en la actualidad en la empresa, en el siguiente capítulo se propondrá que a partir de los subsistemas y sus respectivos indicadores se construya el modelo de Gestión Basada en Valor aplicable a la Editorial Don Bosco.



## CAPITULO IV Propuesta de Modelo de Gestión Basada en Valor para la Editorial Don Bosco

El presente estudio propone que para la empresa este enfoque de Gestión Basada en Valor sea una herramienta de gran utilidad, utilizada para determinar las fallas actuales en la gestión de la organización; además, de contribuir una base fuerte para todos y cada uno de los procesos administrativos y operativos que requiere la gerencia y sus directivos.

### 4.1. Rumbo Estratégico de Editorial Don Bosco

#### Misión

Su misión debe continuar al presentarse como una empresa sin fines de lucro que trabaja bajo estándares internacionales de calidad; que elabora y comercializa textos y material didáctico acordes a las nuevas tendencias pedagógicas, ofreciendo servicios de impresión y terminados.

#### Visión

Ser una empresa salesiana consolidada y comprometida con el desafío que demanda la educación del SXXI y el compromiso cristiano; que ofrezca productos y servicios diversificados con presencia en el mercado nacional e internacional, cuya gestión se refleje en una obra social con una cobertura y calidad de alto impacto; consolidando en todos sus negocios ventajas competitivas sostenibles, estructuras apropiadas, valores compartidos y un fuerte desarrollo del talento humano.

#### Valores organizacionales

Para las empresas es de vital importancia el reforzamiento de su liderazgo y la declaración de los valores esenciales de la organización, ya que estos son las principales guías de acción sobre cómo actuar e interactuar para lograr lo que la empresa llegue al cumplimiento de sus objetivos, siendo así que se propone que alineados a la filosofía de la obra y consientes de la importancia que esta genera dentro del cumplimiento de los valores deberán ser promovidos bajo el carisma salesiano de **“Ayudar a formar buenos cristianos y honrados ciudadanos”**



Los valores y competencias a considerar en esta nueva propuesta son:

**Valores Organizacionales:**

- Anteponer el interés colectivo sobre el individual.
- Compromiso y entrega al trabajo.
- Responsabilidad, Honestidad.
- Transparencia.
- Verdad, Amor, Respeto, Generosidad, Unión, Confianza y Sencillez.

**Competencias Requeridas del Personal:**

- Comunicación.
- Relaciones Interpersonales.
- Trabajo en Equipo.
- Adaptabilidad cambio.
- Manejo del Tiempo.

De esta forma se identifica que el rumbo estratégico debe basar su presencia en la generación de valor como una empresa sin fines de lucro, que mediante una exhaustiva representación de la organización a través del tiempo y el lugar, llegue a obtener el espacio de trabajo valorado dentro de su operación, y así con presencia en un mercado nacional e internacional llegue a ser apreciado, de tal forma que desde su compromiso en las funciones inherentes del negocio y de su figura en el mercado, logre un cambio no solo de estructura, ni de objetivos, sino del convenio claro de cada individuo que forma la empresa, para que a su vez la interpretación de los valores antes definidos llegue a constituir normas de vida y de desarrollo en el desempeño normal de la gestión para lograr establecer los niveles necesarios mínimos de satisfacción de cada individuo, que forma parte de los miembros de la organización.

**4.2. Estrategia de Negocios para la generación de valor**





Plasmar a toda la empresa como un todo, determinando en qué negocios la organización debe participar. Su alcance y asignación de recursos principales engloba las áreas de edición, impresión y comercialización, desde una visión global de la gerencia general. Todos los participantes de la administración de EDITORIAL DON BOSCO deben adaptarse en todos los contextos y a todos los niveles los cambios.

Existen algunas implementaciones de manuales, políticas y procedimientos a ser utilizadas en todas las áreas de EDITORIAL DON BOSCO con la finalidad de enfrentar el reto del cambio. Por lo que se deben considerar todas las estrategias e implementarlas a su vez de manera integral.

Su estrategia se establece como lograr que la gerencia maximice el valor de la empresa y del accionista, involucrando a toda la obra como generador de bienes y servicios, ejecutando adicional todas las acciones necesarias de las exigencias del mercado para lograr así mayor competitividad.

Establecer que para competir en un mercado respecto a la ventaja se debe iniciar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo.

U.NEGOCIO	ESTRATEGIA DE INVERSION	
	DEFINICION	
Editorial	Crecimiento	La unidad Editorial debe crecer con productos nuevos en los mercados actuales, requiriendo para ello inversión en el área de I&D.
Imprenta	Reconversión	La unidad de Imprenta debe dedicar sus esfuerzos a crecer debido a que su posición competitiva es fuerte.
Comercialización	Diversificación	La unidad de Comercialización requiere inversión en la diversificación de productos.

A Nivel de Negocios, la empresa luego de identificar una política de inversión que se ajuste a sus necesidades, debe determinar una ventaja competitiva que le permita



superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio.

Siendo dichas ventajas identificadas como las siguientes:

U.NEGOCIO	VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES VENT. COMP. SOSTEN.	
Editorial	Diferenciación	Lograr un producto o servicio percibido por los clientes como esencialmente exclusivo. Los clientes deberán ser capaces de pagar un precio mucho mayor que al del líder en costos, porque creen que las cualidades que diferencian al producto del resto, valen la pena.
Imprenta	Liderazgo en costos	Superar la eficiencia de los competidores, al generar bienes o servicios a un costo inferior al de ellos. Como el proceso de generar el producto acarrea menor valor, el líder en costos debe permitirse cobrar un precio inferior al de sus competidores, ganando el mismo porcentaje de utilidades que ellos.
Comercialización	Concentración	Una vez seleccionado el segmento de mercado al cual va a dirigirse, la empresa debe utilizar una estrategia de concentración mediante un enfoque de Diferenciación o de Liderazgo en Costos.

Para implementar cada una de las estrategias antes mencionadas, los recursos necesarios son:

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS
Liderazgo en Costos	Inversión constante de capital y acceso a capital. Habilidad en la ingeniería del proceso. Supervisión de mano de obra. Sistemas de distribución de bajo costo. Productos diseñados para facilitar su fabricación.
Diferenciación	Habilidad en comercialización. Reputación organizacional de liderazgo tecnológico y de calidad. Cooperación de canales de distribución
Concentración	Combinaciones de las capacidades anteriores dirigidas al mercado objetivo particular.

#### 4.3. Estrategia funcional



Las distintas funciones en que la empresa apoyara su logro para generar valor son mediante la estrategia de negocios para cada unidad:

U.NEGOCIO	APOYO DE LAS FUNCIONES PARA EL LOGRO DE LA ESTRATEGIA U.E	
Editorial	Innovación	En la empresa la tarea de innovar debe estar a cargo de I&D, por lo que en la EDB esta gestión obliga al trabajo en equipo entre el personal del área editorial y de marketing para desarrollar nuevas opciones de productos que beneficien al cliente.
Imprenta	Calidad	Al contar con mayor calidad del producto, la unidad de Imprenta deberá contar con procesos libre de errores y que se generan menos productos defectuosos, siendo así el costo de fabricación menor, y esto a su vez en menor costo por unidad de producto y mayores utilidades, al mantenerse el precio, estas funciones deben estar a cargo de la Dirección de Imprenta a través del trabajo en sinergia con los jefes departamentales de cada centro de costo.
Comercialización	Satisfacción al Cliente	Si la empresa brinda exactamente lo que el cliente desea a un precio justo y en el momento adecuado, se conseguirá obtener una ventaja competitiva mayor, por lo es importante que los jefes de sucursales a través de la Dirección de Comercialización estudien ampliamente las necesidades del mercado al que se dirigen para conseguir la satisfacción del cliente y así obtener lealtad a la marca LNS.

#### 4.4. Objetivos Estratégicos

Realizado el análisis de la situación actual de la empresa conjuntamente con la misión y visión establecidas, sumado esto a todo el análisis prospectivo realizado en el capítulo anterior, se determina la disposición de la empresa para presentar una propuesta de modelo de gestión basada en valor a través de los siguientes objetivos estratégicos:

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS
Consolidar la eficiencia en costos, en la unidad de imprenta y de editorial.	1. Optimizar los costos y gastos.
	2. Desarrollar el mejoramiento continuo en los procesos administrativos.



Consolidar la seguridad financiera.	3. Maximizar el resultado neto de la empresa.
	4. Generar Rendimientos sobre el Capital ROE mínimo del 10%
	5. Fomentar la liquidez
	6. Elevar la productividad
Conseguir crecimientos anuales en ventas por cada unidad.	7. Elevar los niveles de facturación por unidad de negocio.
Lograr altos niveles de calidad y servicio para el desarrollo de los bienes y servicios.	8. Mejorar la motivación del personal.
	9. Satisfacer a los clientes con la entrega del bien o servicio ofertado.
	10. Entregar a tiempo los productos y servicios.
	11. Brindar bienes y servicios de calidad.
	12. Desarrollar competencias en el personal.

#### 4.2.1 Identificación de los factores por subsistemas

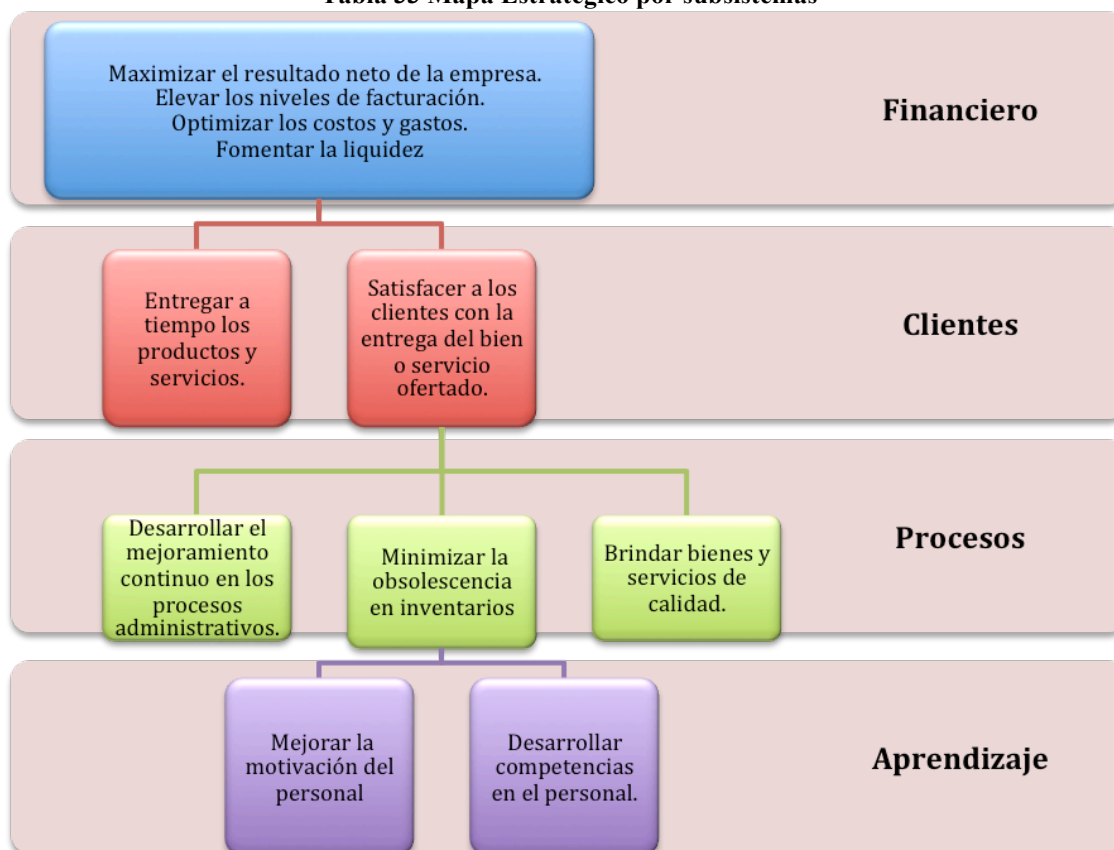
SUBSISTEMAS	OBJETIVOS
<b>FINANCIERA.</b> Orientada hacia los resultados financieros: buscando el equilibrio de todas las partes interesadas que confirmen la creación de valor.	1. Generar Rendimientos sobre el Capital ROE mínimo del 10%
	2. Elevar los niveles de facturación por unidad de negocio.
	3. Optimizar Costos y Gastos
	4. Maximizar el resultado neto de la empresa
	5. Fomentar la liquidez
<b>CLIENTES</b> Orientada hacia los clientes: consiguiendo la satisfacción y la fidelización de los clientes.	6. Satisfacer a los clientes con la entrega del bien o servicio ofertado.
	7. Entregar a tiempo los productos y servicios.
<b>PROCESOS INTERNOS</b> Orientada hacia los procesos: a través de una gestión sistemática de los procesos.	8. Brindar bienes y servicios de calidad.
	9. Elevar la productividad
	10. Desarrollar el mejoramiento continuo en los procesos administrativos.

<b>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b> Orientada hacia el aprendizaje y crecimiento: integrando las acciones necesarias de programas del departamento de talento humano.	11. Mejorar la motivación del personal.
	12. Desarrollar competencias en el personal.

#### 4.5. Mapa estratégico

Una vez definidos los objetivos estratégicos se puede para tener el criterio más amplio de cómo se van a enlazar a través del mapa estratégico.

**Tabla 33 Mapa Estratégico por subsistemas**



Fuente: (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), 2007)

ELABORACIÓN: La autora

#### 4.6. Matriz del Modelo de Gestión basada en valor por Subsistema

La subgerencia financiera no debe buscar solo la utilización de un sistema de medición financiera asociado a la creación de valor, sino que debe preparar el diseño e implementación de una estrategia integral de GBV que efectivamente mejore en forma



sustancial el desempeño de toda la organización, enfocada en una estrategia que conduzca al objetivo de maximizar el valor de la inversión realizada en la empresa, por ello es necesario en esta etapa contar con una matriz propia de sistema de medición, que cuantifiquen el desempeño alcanzado de manera global.

Una vez identificado los objetivos claves, se refiere en cada uno de ellos su ámbito de acción que debe cumplirse para generar valor:

**Tabla 34 Ámbito de acción para generar valor.**

<b>Objetivos</b>	<b>Ámbito de acción para generar valor.</b>
Optimizar Costos y Gastos	Lograr de manera eficiente el control de costos y gastos, así como el manejo de los activos de toda la empresa para obtener mejores resultados y así incrementar el valor de la empresa desde cada unidad: editorial, imprenta y comercialización.
Maximizar el resultado neto de la empresa	
Elevar los niveles de facturación por unidad de negocio.	Contar con un portafolio variado de productos que puedan ajustarse a los tiempos de carga en producción y comercialización para poder ejecutar las ventas en menor tiempo, así como la efectividad del cobro para contribuir a la generación de valor en la empresa.
Fomentar la liquidez	
Generar Rendimientos sobre el Capital ROE mínimo del 10%	Elevar y mantener los rendimientos financieros mayor al 10% del ROE y del 14% del ROI, a través de la llegada de la generación de nuevos productos y servicios que satisfagan los distintos segmentos de clientes y permitan se genere valor y logre incrementar la utilidad.
Satisfacer a los clientes con la entrega del bien o servicio ofertado.	
Brindar bienes y servicios de calidad.	Desarrollar inversiones estratégicas que mejoren los resultados por cada unidad, buscando nuevas opciones de negocio a través del desarrollo de nuevos procesos para ofrece en mayor cobertura y mayores opciones de productos y servicios.
Desarrollar el mejoramiento continuo en los procesos administrativos.	
Entregar a tiempo los productos y servicios.	Optimizar la producción, mediante el control de los índices de manejo de materias primas y mano de obra, logística de entrega y control de desperdicios en máquina y en horas hombre.
Elevar la productividad	



Mejorar la motivación del personal.	Elaborar planes a acordes a la gestión de talento humano, ver planes de capacitación, de incentivos y reconocimientos para que el factor mas importante de la empresa ayude a generar valor desde sus puesto de trabajo, el resultado de su esfuerzo el productos hasta su compromiso y entrega con la organización.
Desarrollar competencias en el personal.	

FUENTE: Diagnóstico Capítulo No. 3

ELABORACIÓN: La autora

Una vez conceptualizado en qué objetivos claves debería generarse valor se presenta la matriz que consolida por cada subsistema, sus indicadores, parámetros, fórmulas, frecuencia y responsable por cada tipo de objetivo: entre el financiero, de clientes, procesos y de personal, los cuales se debe trabajar para elevar el valor de la empresa.

**Tabla 35 Matriz del Modelo GBV.**

	OBJETIVO	PLANES DE ACCION	INDICADOR	FORMULA	CRITICO	OPTIMO	FRECUENC.	RESPONS.
FINANCIERO	1. Generar Rendimientos sobre el Capital ROE mínimo del 10%, y generar valor en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir créditos con ONG como Austria o España, el cual le permita crear Valor a partir de la reducción del costo financiero.</li> <li>• Generar la alianza entre dos o más empresas para encarar un nuevo emprendimiento de negocios</li> </ul>	Rendimiento sobre los activos ROI o RSA	Utilidad operativa / Activos totales	<6%	>14%	Mensual	Gerencia General
			Rendimiento sobre el capital ROE	Utilidad neta / Patrimonio	<6%	>10%	Mensual	Gerencia General
			EVA	UNA - (ANF X CPC)	Valores positivos		Mensual	Gerencia General
			Índice CVA	OCF / OCFD			Mensual	Gerencia General
			CVA	(MUO + MCT + MINE) / MOCF	< \$3,00	> \$4,00	Mensual	Gerencia General
			OCF	INDICA CVA * OCFD	< \$9 millones	> \$9.5 millones	Mensual	Gerencia General
	2. Elevar los niveles de facturación por unidad de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de actualización de precios y costos a todas las librerías.</li> <li>• Entrenamiento a la fuerza de ventas.</li> <li>• Aprovechar la imagen de la empresa, potenciar la marca y generar planes de marketing y promoción para difundir todas sus unidades de negocio y portafolios de productos.</li> <li>• Asociar la marca para crear nuevos productos o aumentar el valor a sus clientes, aprovechando de las sinergias organizacionales y promocionarlos en forma conjunta.</li> <li>• Desarrollar más el servicio post venta.</li> </ul>	Cumplimiento de Presupuesto ventas	Ventas mensuales / Valor Presupuestado x 100	<= 75%	>= 95%	Mensual	Directores
			Rotación de Inventarios	Costo de ventas ÷ Inventarios	< 1,2 veces	> 2 veces	Trimestral	Directores
			Facturación	Volumen Facturado / Volumen producido x 100	<= 75%	>= 95%	Mensual	Directores



3. Optimizar Costos y Gastos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con información de los estados financieros y costos de producción a tiempo.</li> <li>• Desarrollar presupuestos de gastos por departamentos</li> <li>• Establecer una proceso de difusión del gasto real vs el gasto proyectado.</li> <li>• Definir herramientas y formatos para control de gasto.</li> <li>• Implementación del control de gasto por departamentos.</li> <li>• Reducir tiempos improductivos en mano de obra.</li> <li>• Reducir los desperdicios de producción y obsolescencia en inventarios.</li> <li>• Política de aprobación del gasto por auditoria y departamento financiero.</li> </ul>	Cumplimiento de Presupuesto gastos	Gasto Real / Gasto Presupuestado x 100	$\leq 80\%$	$\geq 110\%$	Mensual	Subgerencia Adm. Financiera
		Rentabilidad Neta del Activo DUPONT	(Utilidad Neta / Ventas) X (Ventas / Activo Total)	$< 6\%$	$> 12\%$	Mensual	Directores
4. Maximizar el resultado neto de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear los resultados por unidades de negocio.</li> <li>• Verificación y cumplimiento de presupuestos de ventas y gastos.</li> <li>• Ofrecer alicientes empresariales por cumplimientos de metas.</li> <li>• Contar con estricto control de costos fijos y de inventarios.</li> </ul>	Resultado del Ejercicio	Ingresos - Costos – Gastos	$\leq 400000$	$\geq 700000$	Mensual	Subgerencia Adm. Financiera
		Margen de utilidad neta MUN	Utilidad Neta / Ventas	$< 8\%$	$> 15\%$	Mensual	Directores
		Rentabilidad sobre ventas	Utilidades / Ventas	$\leq 8\%$	$\geq 15\%$	Mensual	Directores
5. Fomentar la liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas de crédito correctas para cada uno de sus segmentos de clientes.</li> <li>• Capacitar y fortalecer el departamento de cobranzas.</li> <li>• Mantener un control efectivo de las inversiones y los préstamos a largo plazo.</li> </ul>	Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por cobrar	$\leq 5$	$\geq 7$	Trimestral	Directores
		Prueba Acida	(Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente	$\leq 4,80$	$\geq 5,00$	Mensual	Subgerencia Adm. Financiera
		Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	$< 15\%$	$> 19\%$	Trimestral	Subgerencia Adm. Financiera

FUENTE: Diagnóstico Capítulo No. 3

ELABORACIÓN: La autora

La empresa deberá ejecutar sus planes de acción alineados a la consecución de sus objetivos para incrementar el valor a largo plazo. Las estrategias ha aplicar, dependen fundamentalmente de la capacidad de decisión de los directivos, sobre todo de la gerencia general .

Una vez generado el modelo la empresa deberá identificar por subsistema sus aspectos más relevantes a controlar, para ello se presente la siguiente tabla resumen con los parámetros a medir dentro del modelo de gestión basado en valor:





**Tabla 36 Indicadores del modelo GBV.**

<b>Indicadores a medir en el modelo GVB</b>	<b>OPTIMO</b>	<b>CRITICO</b>
Endeudamiento del Activo	<15%	>19%
Rentabilidad Neta del Activo DUPONT	>12%	<6%
Margen de utilidad neta MUN	>15%	<8%
Prueba Ácida sin inventarios	> \$5,00	< \$4,80
Rotación de Inventarios	> 2 veces	< 1,2 veces
Rotación de Cartera	> 7 veces	< 5 veces
Rendimiento sobre los activos ROI o RSA	>14%	<6%
Rendimiento sobre el capital ROE	>10%	<6%
EVA	Valores positivos	
Índice CVA		
CVA	> \$4,00	< \$3,00
OCF	> \$9.5 millones	< \$9 millones
Cuota de Mercado	>20%	<15%
Satisfacción de Clientes	>95%	<90%
Valor de marca	> \$200,00	< \$50,00
Índice de Productividad Total	>10%	<7%
Satisfacción respecto al Plan de Beneficios	>80%	<70%
Programa de Incentivos y Reconocimiento	>90%	<75%

FUENTE: Matriz GVB

ELABORACIÓN: La autora

Finalmente hay que considerar que la gestión efectiva del método de gestión GVB no radica en la medición por si sola de los indicadores presentados anteriormente, sino en el diseño de las estrategias que mejore el desempeño.



## CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

La empresa en la actualidad maneja el control de sus planificaciones mediante la elaboración anual del POA, siendo valorado cada semestre, pero no maneja ningún sistema de control estratégico que sirva de mejor forma a los directivos, la recopilación de datos lleva mucho tiempo en ser estructurados dentro de todas las variables necesarias en el negocio para establecer un análisis. No se dispone de un modelo fijo que enlace de forma periódica la evaluando la gestión y la administración de los recursos, los datos son solicitados en cualquier momento con las urgencias del día, y deben ser ejecutadas a la brevedad posible, teniendo mucha de las veces fallas en la recopilación de la información.

Adicional se ha llegado a evidenciar los cambios de patrones de comportamiento por los cambios sociales, crecimiento económico, cambios en la dirección, fuga de talentos, entre otros, que debilitan el compromiso de los empleados afectando su competitividad.

Por tal motivo es prioritario generar un modelo de revisión y control de las variables claves para que la organización pueda ir monitoreando y controlando su gestión para la toma oportuna de decisiones.

El modelo de Gestión Basada en Valor, es una herramienta sumamente útil para poder medir el cumplimiento de las estrategias predefinidas, ya que traduce las metas planteadas de la unidad de cada negocio, en un conjunto de indicadores tangibles a cuantificar.

La selección de los Indicadores y la definición clara de las metas para cada indicador, deberá apoyar a la estrategia definida y contribuirá al éxito en la implementación de un modelo de Gestión Basada en Valor.



Es pertinente elaborar estrategias a todo nivel dentro de la empresa, ya que se evidenció que existe una brecha entre el nivel actual y el nivel aspirado para el cumplimiento del objetivo definido por cada unidad, además se permitió visualizar los aspectos críticos en donde se debe enfocar la gerencia con el propósito de tomar decisiones correctivas y oportunas.

## 5.2. Recomendaciones

Hoy la información y el conocimiento ha desplazado al valor tradicional de los activos físicos, incluso el que se registran en los libros, por la experiencia, conocimiento y capacidad de proyectar el futuro a la empresa. Es por ello más importante que a través del tiempo se genere valor que perdure en la organización, independientemente de los directivos; es decir que el papel de la alta gerencia en la Editorial Don Bosco debe estar mucho más comprometido con la gente, la lucha por establecer e instaurar los valores en la organización debe ser uno de los pilares del direccionamiento estratégico de la organización de hoy en día que perdure a través del tiempo.

Para el modelo de GBV se debe plantear cronogramas de revisión de información, objetivos a alcanzar, para captar nuevos clientes y definir las estrategias a implementar. Es necesario que la gerencia general y las direcciones de cada unidad establezcan claramente el objetivo del negocio, de tal manera que se pueda definir la mejor estrategia que se desarrollará en sinergia entre los subsistemas para alcanzar el objetivo. Para la definición de la estrategia es vital contar con el personal clave, el cual aportará ideas valiosas y el cuál generará un compromiso en la consecución del plan de acción definido por subsistema. La empresa puede crear valor aplicando programas de capacitación y aprendizaje continuo de sus trabajadores

Así como se debe innovar en las tecnologías de información y comunicación, no solo consolidando bases de datos de sus clientes, sino también compartiendo información a través de la red mediante comunidades a todo el mundo.

La puesta en marcha del modelo de Gestión Basada en Valor debe implantarse en cada unidad de negocio, mediante otras herramientas informáticas y los formularios que se



estimen necesarios. También se podría estudiar la posibilidad de utilizar que a partir del modelo de GBV, se generen herramientas como el cuadro de mando integral para utilizarlo en la empresa.

Buscar potenciar la imagen y la marca de la empresa, a través de alianzas y asociaciones con otras empresas que permitan que en conjunto se cree valor.

La tasa de productos multimedia y de recursos digitales a nivel mundial ha aumentado considerablemente, por lo que es necesario para la empresa buscar el desarrollo continuo de un nuevo portafolio de producto que vayan a la vanguardia de la tecnología.

Se debe realizar una validación de los indicadores después de la puesta en marcha del modelo, de manera que a nivel de gerencia y de los resultados se pueda comunicar a los accionistas si se está generando o no valor de acuerdo al cumplimiento de los objetivos definidos.

La creación de valor que genere todo lo enunciado y propuesto en este estudio, puede ser concebido en su totalidad con la actitud de la persona, ya que solo el colaborador de la empresa de Editorial Don Bosco será el responsable de aumentar el valor en el trabajo, asumiendo un control en su carrera, conociéndose mejor (autodiagnóstico), mejorando su red de contactos (influencia), preocupándose por obtener logros (orientación a la acción); actualizándose permanentemente (aprendizaje continuo) y sabiendo destacar los mejor de sí mismo (marketing personal).

Es necesario realizar los correctivos que ayuden a mejorar y no cometer los mismos errores que se han identificado como problemas, para así llegar a conseguir los objetivos de la empresa. Para esto es importante seguir los lineamientos y planes de acción del modelo GBV para mantener una cultura organizacional de mayor nivel que logre comunicar al accionista mayoritario, la Sociedad Salesiana del Ecuador, en cuanto la Editorial Don Bosco genera valor a través del tiempo y operación del negocio.



## Bibliografía

- Documentos Varios, N. d. (2008 -2013). Ing. Mónica Silva. *Documentos Varios, Notas de Curso, Apuntes de Clase*. Cuenca, Ecuador: ADMINISTRACION DE EMPRESAS, MBA UNIVERSIDAD DE CUENCA.
- SANJURJO Miguel, R. M. (2003). Guia de Valoración de empresas. En M. R. Miguel Sanjurjo, *Guia de Valoración de empresas* (pág. 76). Pretince Hall - Segunda Edición.
- Domínguez Doncel, A., & Gutiérrez Hermo, S. (2007). *Métricas del marketing*. (ESIC, Ed.) Madrid: ESIC EDITORIAL.
- VERA COLINA, M. A. (2009). EVA Y CVA COMO MEDIDAS DE LA CREACION DE VALOR EN UN NEGOCIO UNA INTRODUCCION. *Revista Tendencias* .
- Piña, M. (Febrero de 2005). *Biblioteca Administración y Contaduría*. Recuperado el Julio de 2014, de PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA BASADA EN VALORES PARA MOORE DE VENEZUELA S.A. : [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/TC217\\_05.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/TC217_05.pdf)
- Beltran, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). *Guia para una Gestion basada en Procesos*. Recuperado el Julio de 2014, de Centro de Excelencia: [www.centrodeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiagestionproceso.pdf](http://www.centrodeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiagestionproceso.pdf)
- García, & Dolan. (2001). *La dirección por valores* (Vol. I). Mexico, Mexico: Editorial Mc Graw Hill. .
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Bogota, Colombia: Planeta.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos tangibles en resultados Tangibles*. Barcelona, España: Planeta de Agosstini Profesional y Formación.
- ESCOBAR, F. (1998). *ABC del Análisis Financiero* (Primera ed.). Ariel Divulgación.
- Universidad Autónoma de Baja California. (2009). Métodos de Análisis Financiero. *Unidad II* . (S. GOMEZ PATIÑO, Ed.)



- LAWRENCE J., G. (2007). Principios de Administración Financiera. 11ª. Pearson.
- IAFIC CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REGIONAL DEL CARIBE . (27 de 05 de 2010). *Slideshare*. Recuperado el 07 de 2014, de Métodos de Análisis Financiero: [www.es.slideshare.net/JORGE145/mtodos-de-analisis-financiero-iafic-2010](http://www.es.slideshare.net/JORGE145/mtodos-de-analisis-financiero-iafic-2010)
- AIESEC. (Mayo de 2011). *Slideshare*. Recuperado el Julio de 2014, de Plan Financiero para un plan de negocios: <http://es.slideshare.net/daniad/plan-financiero-para-un-plan-de-negocios>
- Jacinto, C. L. (2008). Medidas de Creación de Valor . *Revista Actualidad Empresarial No. 166* .
- KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Education.
- KOTLER, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control* (8ª edición ed.). (N. University, & P. Education, Edits.) Mexico: Pretince Hill.
- U. FRONTERA TEMUCO CHILE Slideshare. (Octubre de 2007). *Slideshare*. (U. d. Temuco, Editor, A. M. Prieto, Productor, & Satisfacción Al Cliente Y Medición De La Calidad) Recuperado el Agosto de 2014, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/andresmedel/satisfaccin-al-cliente-y-medicin-de-la-calidad>
- Ingenieria Industrial Online. (s.f.). *Ingenieriaindustrialonline*. Recuperado el Agosto de 2014, de Ingenieriaindustrialonline: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producción/indicadores-de-producción/>
- *Importancia de la implementación de la cadena de valor de Porter*. (Abril de 2001). Recuperado el Agosto de 2014, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no12/cadenavalorporter.htm>



## ANEXOS

### CUADRO RESUMEN DE INDICADORES FINANCIEROS EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL ECUADOR POR AÑO 2011 - 2013

	LIQUIDEZ_CORRIE	PRUEBA_ACIDA	ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO	APALANCAMIENTO
<b>EDITORIAL</b>						
1 GAMA EDITORES REYES MEDINA CIA. LTDA.	1,22	1,16	0,90	9,10	0,13	10,10
2 SMECUAEDICIONES S.A.	1,11	1,11	0,88	7,34	-	8,34
<b>IMPRENTA</b>	<b>1,17</b>	<b>1,14</b>	<b>0,89</b>	<b>8,22</b>	<b>0,06</b>	<b>9,22</b>
3 PAPELERA NACIONAL SA	2,06	1,43	0,37	0,60	1,17	1,60
4 LITOGRAFICA DEL PACIFICO LITOPAC C LTDA	1,60	1,60	0,63	1,68	-	2,68
5 COMPAÑIA DE IMPRESION & COPIADO DE DOCUM	0,69	0,63	0,96	22,46	0,07	23,46
6 EDUCADORES GRAFICOS S.A., EDUGRA	8,20	0,05	0,97	35,38	-	36,38
7 EXELIMPRESOR GRAFICOS CIA. LTDA.	1,01	0,97	0,56	1,30	1,00	2,30
8 INDUSTRIA MANUFACTURERA DE PRODUCTOS DE	67,13	67,13	0,01	0,02	-	1,02
9 AREAPRINT CIA. LTDA.	1,40	1,36	0,50	0,99	1,65	1,99
10 CORPORACION DE COMUNICACIONES GLOBALPRI	1,02	1,02	1,01	-161,95	-1,78	-160,95
11 DIARIO EL MIGRANTE ECUATORIANO DIARMIG S./	0,96	0,96	1,09	-11,99	-0,15	-10,99
12 EDICIONES IMPRESIONES Y GRAFICAS EDIMGRA S	-	-	-	-	-	1,00
13 EDITORES NACIONALES SOCIEDAD ANONIMA (EN	1,88	1,53	0,83	4,88	0,71	5,88
14 EDITORIAL DEL SUR S.A.	1,39	1,03	0,45	0,83	0,70	1,83
15 EDITORIAL GRULLAMERLUC CIA. LTDA.	2,04	2,04	0,48	0,91	18,34	1,91
16 EDITORIAL LA GACETA S.A.	2,21	2,21	0,35	0,53	2,08	1,53
17 EDITORIAL RIDELA C LTDA	0,35	0,32	0,89	7,93	0,16	8,93
18 EL MERCURIO CIA LTDA	1,45	1,32	0,22	0,29	1,16	1,29
19 G&R COMUNICACION GRAFICA GANGOTENA Y RL	3,51	3,51	0,34	0,52	34,00	1,52
20 GOLDEN BRIDGE CORPORATION GOBRICORP S.A.	0,97	0,77	1,02	-45,27	-3,31	-44,27
21 GRAFICAS IMPACTO GRAFIMPAC S.A.	1,99	1,24	0,40	0,68	1,40	1,68
22 GRAFICENTRO CIA. LTDA.	0,55	0,55	0,99	102,53	0,02	103,53
23 GRAFICOS NACIONALES SA GRANASA	3,46	2,68	0,22	0,28	1,48	1,28
24 IMPRESIONES GRAFIRAM S.A.	0,09	0,09	0,66	1,97	0,36	2,97
25 OFFSETEC SA	1,54	1,49	0,76	3,13	13,55	4,13
26 POLIGRAFICA C.A.	1,53	0,90	0,41	0,71	1,10	1,71
27 PUBLICACIONES CARVAJAL S.A.	53,43	53,43	0,02	0,02	46.454,29	1,02
28 SOCIEDAD GRAFICA CRISTO RESUCITADO GRAFICI	5,97	4,80	0,42	0,71	1,13	1,71
29 SPEEDGRAPH IMPRENTA CIA. LTDA.	4,73	4,73	0,76	3,09	1,98	4,09
30 CENTRO GRAFICO CEGRAFICO S.A.	0,84	0,64	0,59	1,42	0,54	2,42
31 COMERCIO Y SERVICIOS DIGITALES S.A. COSERDIS	1,22	1,22	0,82	4,64	-	5,64
32 COMERCIO Y SERVICIOS DIGITALES S.A. COSERDIS	1,22	1,22	0,82	4,64	-	5,64
33 COMPAÑIA GRAFICA VILLAMARIN & BRAVO CIA. I	0,24	0,24	1,45	-3,23	-0,58	-2,23
34 EDIECUATORIAL S.A.	1,58	1,06	0,43	0,74	1,14	1,74
35 EDITORIAL ECUADOR FAUSTO BUCHELI TORRES C	1,26	1,22	0,74	2,83	0,50	3,83
36 EDITORIAL FRIEND'S C.A.	0,10	0,08	8,89	-1,13	-105,74	-0,13
37 EDITORIAL OLD CONTINENT ART BOOKS S.A.	0,95	0,09	0,98	39,63	-	40,63
38 EDITORIAL RAICES EDIRAICES S.A.	0,64	0,34	1,51	-2,94	-19,73	-1,94
39 GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.	0,26	0,23	0,73	2,71	0,32	3,71
40 HISPANALIBROS CIA. LTDA.	1,32	0,07	0,41	0,68	2,01	1,68
41 IMPRENTA MARISCAL CIA LTDA	0,81	0,62	0,68	2,08	0,57	3,08
42 MAYA EDICIONES MAYEDIC CIA. LTDA.	1,93	1,76	0,60	1,48	36,23	2,47
43 MULTILINGUE ECUADOR MBE S.A.	0,79	0,57	1,04	-27,18	-0,11	-26,18
44 NOVAEDICIONES S.A.	4,95	4,95	0,13	0,15	2,37	1,15
45 OFFSETCOMPANY S.A.	18,86	18,86	0,64	1,77	0,62	2,77
46 TICKETSHOW S.A.	1,17	1,17	0,76	3,13	0,43	4,13
47 FESAECUADOR S.A.	1,67	1,11	0,79	3,83	0,86	4,83
48 ARTES GRAFICAS GENERALES S.A. ADGRAFIC	1,57	1,57	0,60	1,48	4,38	2,48
49 ARTES GRAFICAS SENAL IMPRESENAL C LTDA	4,58	4,56	0,38	0,61	1,70	1,61
50 ARTES GRAFICAS SENEFFELDER CA	1,13	0,54	0,77	3,31	0,54	4,31
51 BUCHELI MOREANO IMPRESORES CIA. LTDA	1,36	1,36	0,67	2,01	3,65	3,01
52 CACLE S.A.	1,03	0,90	0,90	9,33	0,41	10,33
53 COMPAÑIA DE PUBLICIDAD ARTEFINAL S.A.	0,59	0,52	0,99	177,06	0,01	178,06
54 COMPAÑIA DE PUBLICIDAD ARTEFINAL S.A.	0,59	0,52	0,99	177,06	0,01	178,06
55 COMUNIKGRAF S.A.	1,15	1,11	0,61	1,58	0,70	2,58
56 CONSIGLO CIA. LTDA.	1,40	1,40	0,98	53,93	0,73	54,93
57 CORPORACION DE DISEÑOS GRAFICOS Y PUBLICIC	2,67	2,05	0,37	0,60	-	1,60
58 CORPORACION GRAFICA ESTUDIOPRINTER S.A. DI	1,75	1,47	0,45	0,80	2,53	1,80
59 DIFABRI S.A.	0,28	0,28	0,94	15,44	0,08	16,44
60 DIGISHOP CIA. LTDA.	0,60	0,60	0,75	3,02	0,42	4,02



## Universidad De Cuenca - MBA Gestión y Dirección de Empresas

61 DIGRAFICA S.A.	0,76	0,76	0,57	1,35	0,75	2,35
62 ECUANOVA PRODUCCIONES S.A.	3,83	3,83	0,90	8,67	0,77	9,67
63 ECUAOFSET C LTDA	1,00	0,96	0,15	0,18	1,00	1,18
64 ECUATORIANA DE NEON ECUANEON S.A.	-	-	-	-	1,38	1,00
65 EDELNOR EDITORIAL DEL NORTE SA	1,09	1,09	0,52	1,07	20,18	2,07
66 EDITSOL EDITORIAL EL SOL C.A	0,66	0,56	0,45	0,82	0,79	1,82
67 ENPRINTOFFSET CIA. LTDA.	0,35	0,35	0,87	6,68	0,18	7,68
68 GRAFICAS CHONILLO (INGRAFESA) CA	1,43	1,29	0,31	0,45	10,19	1,45
69 GRAFICAS JALON ENAJA S.A.	1,71	1,32	0,68	2,09	0,50	3,09
70 GRAFICOS Y DISENOS ALFRAMOGO C LTDA	5,52	5,50	0,36	0,56	2,10	1,56
71 IDEAS IMPRENTA OFFSET CIA. LTDA	1,23	1,21	0,69	2,26	0,62	3,26
72 ILUSTRACION GRAFICA S.A. ILUGRAFSA	2,09	2,05	0,56	1,29	1,05	2,29
73 IMPRENTA MACHALA S. A. IMPREMA	2,80	1,93	0,43	0,76	1,74	1,76
74 IMPRENTA Y ARTE GRAFICO GRAFICUS C.A	2,79	2,51	0,79	3,79	0,73	4,79
75 IMPRESIONES TECNICAS DEL ECUADOR TECNIPRII	1,92	1,42	0,54	1,18	1,37	2,18
76 IMQUILSA IMPRENTA QUIL SA (IMQUILSA)	4,78	4,50	0,47	0,89	1,95	1,89
77 INDUSTRIA GRAFICA ECUAMAG C LTDA	1,19	1,05	0,76	3,09	0,44	4,09
78 KIRUGRAPHICS CIA. LTDA.	0,78	0,78	0,76	3,14	0,59	4,14
79 KONECCION E IMAGEN PUBLICIDAD DE MEDIOS C	1,62	0,61	0,70	2,31	0,36	3,31
80 KROMAGRAFIC S.A.	1,26	1,26	0,75	3,01	0,49	4,01
81 MERA PEPINOS Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	1,29	1,29	0,71	2,51	3,71	3,51
82 MKTKABBALAH COMUNICATIONS CIA. LTDA.	2,62	0,49	0,38	0,62	-	1,62
83 MOSAICO SOLUCIONES GRAFICAS GRAFOSMOSAI	1,03	1,03	0,71	2,43	0,95	3,43
84 POSTPRENSA S.A. ACABADOS GRAFICOS	1,04	1,04	0,66	1,97	0,63	2,97
85 PUBLIELITE S.A.	2,91	2,91	0,80	3,88	0,25	4,88
86 PUBLITECPRII CIA. LTDA.	0,14	0,14	1,45	-3,21	-0,57	-2,21
87 PURAIMAGEN CIA. LTDA.	1,09	1,02	1,28	-4,52	-1,26	-3,52
88 SOLVENTIA PUBLICIDAD SOLVENPUB S.A.	2,08	2,08	0,72	2,52	2,03	3,52
89 TECNISUPPORT SERVICIOS DE COPIADO E IMPRES	1,50	0,80	0,61	1,55	0,78	2,55
90 TODOPRINT CIA. LTDA.	1,17	1,17	0,95	17,20	0,13	18,20
91 TORRESCAL S.A. SOLUCIONES GRAFICAS	1,08	1,00	0,68	2,15	0,67	3,15
92 VECTORYKA COMUNICACION S.A.	0,25	0,25	2,17	-1,86	-2,71	-0,86
93 VERNAZA GRAFIC C LTDA	4,79	2,04	0,30	0,43	2,15	1,43
94 ZAZAPRINT S.A.	1,64	1,13	0,49	0,98	1,47	1,98
95 COLTROQUELES MIL CIA. LTDA.	1,92	1,92	0,22	0,28	1,16	1,28
96 DIGIPLLOT SERVICIOS DIGITALES CIA. LTDA.	0,99	0,65	0,87	6,69	0,91	7,69
97 EMPRESDANE GRAFICAS CIA. LTDA.	3,00	3,00	0,33	0,48	1,05	1,48
98 ENVASADORA ECUATORIANA S.A.	0,93	0,73	0,73	2,68	0,53	3,68
99 GRAFICAS Y SUMINISTROS GRAFISUM CIA. LTDA.	0,72	0,61	0,63	1,74	0,56	2,74
100 GRAFITEXT CIA. LTDA.	1,21	1,01	0,63	1,72	0,91	2,72
101 IMAGENPRESS S.A.	2,70	2,70	0,33	0,49	6,16	1,49
102 IMPRENTA SEGURA CIA LTDA	1,65	0,18	0,94	16,58	0,07	17,58
103 IMPRENTA Y PAPELERIA MONTERREY C LTDA	1,41	0,25	0,20	0,25	1,11	1,25
104 INDUSTRIA GRAFICA VENDISFORM S.A.	1,02	1,02	0,84	5,22	1,10	6,22
105 INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA.	2,65	1,40	0,51	1,05	1,20	2,05
106 MONSALVE MORENO CIA. LTDA.	1,50	0,75	0,59	1,46	0,67	2,46
107 PRODUCCION Y EDICION DE IMPRESOS PRODEDIN	1,48	1,31	0,61	1,56	3,85	2,56
<b>LIBRERÍA</b>	<b>2,96</b>	<b>2,62</b>	<b>0,74</b>	<b>5,37</b>	<b>443,24</b>	<b>6,37</b>
108 XEROX DEL ECUADOR SA	2,13	1,97	0,50	0,98	2,87	1,98
109 PLASTIAZUAY SA	1,12	0,63	0,46	0,86	1,12	1,86
110 BICO INTERNACIONAL S.A.	1,93	0,99	0,51	1,02	6,20	2,02
111 PLASTIUNIVERSAL SA	1,64	1,05	0,52	1,08	1,06	2,08
<b>PROVEEDORES LNS CGS</b>	<b>1,71</b>	<b>1,16</b>	<b>0,50</b>	<b>0,99</b>	<b>2,81</b>	<b>1,99</b>
112 CARTONES NACIONALES S.A. I CARTOPEL	1,16	0,89	0,55	1,22	1,21	2,22
113 INDUSTRIA CARTONERA ECUATORIANA S.A.	0,86	0,78	0,88	7,01	0,49	8,01
114 CODGRAF S.A.	1,00	0,64	0,97	30,61	0,09	31,61
115 COMERCIAL STIMGRAF S.A.	1,64	1,01	0,85	5,68	1,98	6,68
116 SINCLAIR SUN CHEMICAL ECUADOR S.A.	2,01	1,54	0,45	0,81	3,81	1,81
117 PROVEEDORA GRAFICA DEL ECUADOR PROGRAFI	6,28	2,22	0,42	0,72	21,91	1,72
118 INDUSTRIAS UNIDAS CIA LTDA	1,38	0,50	0,62	1,61	1,42	2,61
119 INDUSTRIAL ALFA INDUALFA SA	0,96	0,47	0,75	2,98	0,75	3,98
120 METALES Y AFINES SA	10,54	6,29	0,16	0,19	21,03	1,19
	<b>2,65</b>	<b>1,50</b>	<b>0,60</b>	<b>4,81</b>	<b>5,14</b>	<b>5,81</b>

FUENTE: Superintendencia de Compañías

ELABORACIÓN: La autora





## TABLA DE INDICADORES UTILIZADOS

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. LIQUIDÉZ CORRIENTE 2. PRUEBA ÁCIDA	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIO / PASIVO CORRIENTE
II. SOLVENCIA	1. ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO 2. ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL 3. ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO 4. APALANCAMIENTO 5. APALANCAMIENTO FINANCIERO	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL PASIVO TOTAL / PATRIMONIO PATRIMONIO / ACTIVO FIJO NETO ACTIVO TOTAL / PATRIMONIO (UAI / PATRIMONIO) / (UAI / ACTIVOS TOTALES)
III. GESTIÓN	1. ROTACIÓN DE CARTERA 2. ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO 3. ROTACIÓN DE VENTAS 4. MEDIA DE COBRANZA 5. PERÍODO MEDIO DE PAGO 6. IMPACTO GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS 7. IMPACTO DE CARGA FINANCIERA	VENTAS / CUENTAS POR COBRAR VENTAS / ACTIVO FIJO VENTAS / ACTIVO TOTAL (CUENTAS POR COBRAR x 365) / VENTAS (CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR x 365) / COMPRAS GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS / VENTAS GASTOS FINANCIEROS / VENTAS
IV. RENTABILIDAD	1. RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (DU PONT) 2. MARGEN BRUTO 3. MARGEN OPERACIONAL 4. RENTABILIDAD NETA DE VENTAS (MARGEN NETO) 5. RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO 6. RENTABILIDAD FINANCIERA	(UTILIDAD NETA / VENTAS) x (VENTAS / ACTIVO TOTAL) VENTAS NETAS - COSTO E VENTAS / VENTAS UTILIDAD OPERACIONAL / VENTAS UTILIDAD NETA / VENTAS (UTILIDAD OPERACIONAL / PATRIMONIO) (VENTAS / ACTIVO) x (UAI / VENTAS) x (ACTIVO / PATRIMONIO) x (UAI / UAI) x (UN / UAI)
UAI:	UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	
UAI:	UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO E INTERESES	
UN:	UTILIDAD NETA DESPES DEL 15% DE TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	
UO:	UTILIDAD OPERACIONAL INGRESOS OPERACIONALES - COSTOS DE VENTAS -	



## INDICADORES COMPARATIVOS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA VS LA EDITORIAL DON BOSCO

INDICADORES	2011		2012		2013	
	INDUSTRIA	EDB	INDUSTRIA	EDB	INDUSTRIA	EDB
<b><u>LIQUIDEZ</u></b>						
LIQUIDEZ_CORRIENTE	23,16	10,69	3,07	12,68	2,12	15,04
PRUEBA_ACIDA	5,69	7,05	2,67	7,58	1,60	8,16
<b><u>SOLVENCIA</u></b>						
ENDEUDAMIENTO_ACTIVIVO	1,33	0,20	0,83	0,19	0,68	0,17
ENDEUDAMIENTO_PATRIMONIO	8,11	0,26	4,16	0,23	4,85	0,20
ENDEUDAMIENTO_ACTIVOFIJONETO	5,96	2,68	3,75	2,53	112,82	2,38
APALANCAMIENTO	9,85	1,25	5,16	1,23	5,85	1,20
APALANCAMIENTO_FINANCIERO	12,26	1,17	2,83	1,23	-	1,30
<b><u>GESTION</u></b>						
ROTACION_CARTERA	33,05	5,74	6,90	5,66	18,14	5,59
ROTACION_ACTIVOFIJO	-15,15	3,11	-18,66	2,46	17,33	1,95
ROTACION_VENTAS	2,44	0,92	1,48	0,79	1,35	0,68
PERIODOD_MEDIOCOBranza	125,10	62,68	75,99	63,55	84,95	64,43
PERIODOD_MEDIOPAGO	1.655,54	182,94	830,67	203,75	278,22	226,93
IMPACTO_GASTOSADMVENTAS	0,64	0,31	0,40	0,34	0,28	0,38
IMPACTO_CARGAFINANCIERA	0,02	0,02	0,02	0,004	0,01	0,0010
<b><u>RENTABILIDAD</u></b>						
RENTABILIDAD_NETAATIVO	0,02	0,18	-0,08	0,11	0,05	0,06
MARGEN_BRUTO	5,48	1,52	0,43	1,53	0,36	1,54
MARGEN_OPERACIONAL	4,80	0,22	0,03	0,15	0,08	0,08
MARGEN_NETO	4,80	0,20	-0,00	0,14	0,05	0,08
RENTABILIDAD_OPERPATRIMONIO	0,72	0,32	0,35	0,15	0,43	0,07
RENTABILIDAD_FINANCIERA	0,80	0,25	0,13	0,14	0,23	0,07

FUENTE: Superintendencia de Compañías  
ELABORACIÓN: La autora



## CALCULO DE LA CUOTA DE MERCADO

<b>EDITORIAL</b>	<b>TITULOS</b>	<b>% C.M.</b>
EDITORIAL SANTILLANA S.A.	444	36%
EDITORIAL SANTA MARIA SM.	240	19%
GRUPO EDITORIAL NORMA S.A.	199	16%
EDICIONES ABYA-YALA	84	7%
EDICIONES NACIONALES UNIDAS - EDINUN CIA. LTDA.	69	6%
<b>EDITORIAL DON BOSCO</b>	<b>55</b>	<b>4%</b>
PROLIPA CIA. LTDA.	48	4%
DISTRIBUIDORA NOVOA GRAFIC S.A.	39	3%
CORPORACIÓN EDITORA NACIONAL	35	3%
EDIPCENRO CIA. LTDA.	33	3%

Fuente: Cámara del Libro

1246

<b>IMPRENTAS</b>	<b>FACT. ANUAL</b>	<b>% C.M.</b>
GRAFITEXT	5.000.000,00	15%
IMPRESA DON BOSCO	6.000.000,00	18%
MARISCAL	6.000.000,00	18%
TASKI	4.000.000,00	12%
EDIECUATORIAL	3.000.000,00	9%
OFFSET ABAD	3.000.000,00	9%
POLIGRAFICA	2.500.000,00	8%
GRAFICAS ENAJA	1.000.000,00	3%
<b>EDITORIAL DON BOSCO - CENTRO GRAFICO SALESIANO</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>3%</b>
MONSALVE MORENO	1.000.000,00	3%
GRAFICAS HERNANDEZ	500.000,00	2%

Fuente: Asociación de industriales gráficos del Ecuador

33.000.000,00

100%

<b>LIBRERIAS</b>	<b>FACT. ANUAL</b>	<b>% C.M.</b>
COMSUCRE	8.000.000,00	19%
DILIPA	10.800.000,00	26%
PACO	700.000,00	2%
PAPELESA	6.000.000,00	14%
<b>EDITORIAL DON BOSCO - LIBRERÍAS LNS</b>	<b>5.800.000,00</b>	<b>14%</b>
JUAN MARCET	5.000.000,00	12%
MONSALVE MORENO	5.500.000,00	13%

Fuente: Cámara de Papeleros de Guayaquil


41.800.000,00

100%




## FORMULARIOS DE SOPORTE PARA INCORPORAR AL PROCESO GBV

### ENCUESTA PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE

		<b>EDITORIAL DON BOSCO</b> <b>UNIDAD: CENTRO GRÁFICO SALESIANO</b> <b>ENCUESTA PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE</b>		<b>Código: GBV-SC-01</b>  <b>Versión: 01</b> <b>Jul-14</b>							
Nombre del Cliente: _____		RUC: _____									
Correo electrónico: _____				<table border="1"><tr><th>Día</th><th>Mes</th><th>Año</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>		Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año									
Nombre del producto o servicio: _____		Fecha: _____									
Los siguientes son los criterios para realizar la evaluación del proveedor una vez a finalizada la prestación del servicio y/o entrega del producto.											
<b>PROVISIÓN DE UN BIEN O SERVICIO</b>				<b>VALORACION</b>	<b>Puntaje</b>						
					<b>Máximo</b> <b>Asig.</b>						
<b>Rendimiento percibido.</b>	• ¿Cómo califica usted la prestación del bien o servicio, de acuerdo a sus especificaciones solicitadas?	Excelente	10	0,00							
		Bueno	7								
		Regular	5								
		Malo	3								
<b>Expectativas</b>	• Calique usted sus expectativas de beneficios, valorando sus anteriores compras u ofrecimientos iniciales:	E. Elevadas	3	0,00							
		E. Moderadas	2								
		E. Bajas	1								
					0,00						
<b>Observaciones:</b>											
<b>Oficina que realiza la evaluación:</b> _____											
<b>INTERPRETACIÓN</b>											
<b>CALIFICACIÓN:</b>	De 8 a 10	• Cliente complacido									
	De 5 a 7	• Cliente satisfecho									
	Igual o menor a 4	• Cliente insatisfecho									



## ENCUESTA PARA EVALUAR EL USO DEL SEGURO PRIVADO

	EDITORIAL DON BOSCO UNIDAD: CENTRO GRÁFICO SALESIANO	Código: GBV-SP-01						
	EVALUACIÓN DE CALIDAD DE VIDA: BENEFICIOS SEGURO	Versión: 01 Jul-14						
Nombre del empleado: _____								
Tipo de seguro: _____		<table border="1"><tr><th>Día</th><th>Mes</th><th>Año</th></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año						
Fecha de la evaluación: _____								
Los siguientes son los criterios para realizar la evaluación del calidad de vida del empleado, respecto específicamente al uso del seguro privado.								
<b>SEGURO PRIVADO: SALUD S.A.</b>								
<p>¿HA HECHO USO DE LOS SERVICIOS MEDICOS DE SALUD SA.?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- SI</li><li>- NO (En caso de seleccionar "no", fin de la encuesta)</li></ul> <p>¿HACE QUE TIEMPO LLEGO HACER USO DEL SEGURO MEDICO PRIVADO SALUD SA.?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ultimo trimestre</li><li>- Semestre anterior</li><li>- Más de un año</li></ul> <p>¿CONOCE USTED LOS BENEFICIOS DEL SEGURO PRIVADO SALUD SA.?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- SI LOS CONOCE</li><li>- CONOCE POCO</li><li>- DESCONOCE</li></ul> <p>¿CÓMO CONSIDERA EL SERVICIO DEL SISTEMA DE COBERTURA DEL SEGURO PRIVADO SALUD SA.?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- MUY CONFORME</li><li>- CONFORME</li><li>- POCO CONFORME</li><li>- DESCONFORME</li></ul> <p>¿COMO LE PARECIO LA ATENCION MEDICA DE SALUD SA.?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- MUY BUENA</li><li>- BUENA</li><li>- REGULAR</li><li>- MALA</li></ul> <p>¿CREE USTED QUE HAY VARIEDAD DE ESPECIALIDADES MEDICAS EN SALUD SA.?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- MUY BUENA</li><li>- BUENA</li><li>- REGULAR</li><li>- MALA</li></ul> <p>¿CUBRIERON SUS EXPECTATIVAS LOS CONSULTORIOS, EQUIPOS, PERSONAL MEDICO Y ADMINISTRATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- MUY BUENO</li><li>- BUENO</li><li>- REGULAR</li><li>- MALO</li></ul> <p>¿CUAL ES SU CRITERIO RESPECTO AL REEMBOLSO DEL DEL TRAMITE DE RECLAMO?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- MUY DE ACUERDO</li><li>- DE ACUERDO</li><li>- POCO</li><li>- DESACUERDO.</li></ul>								
<b>Observaciones:</b>								
Oficina que realiza la evaluación: _____								